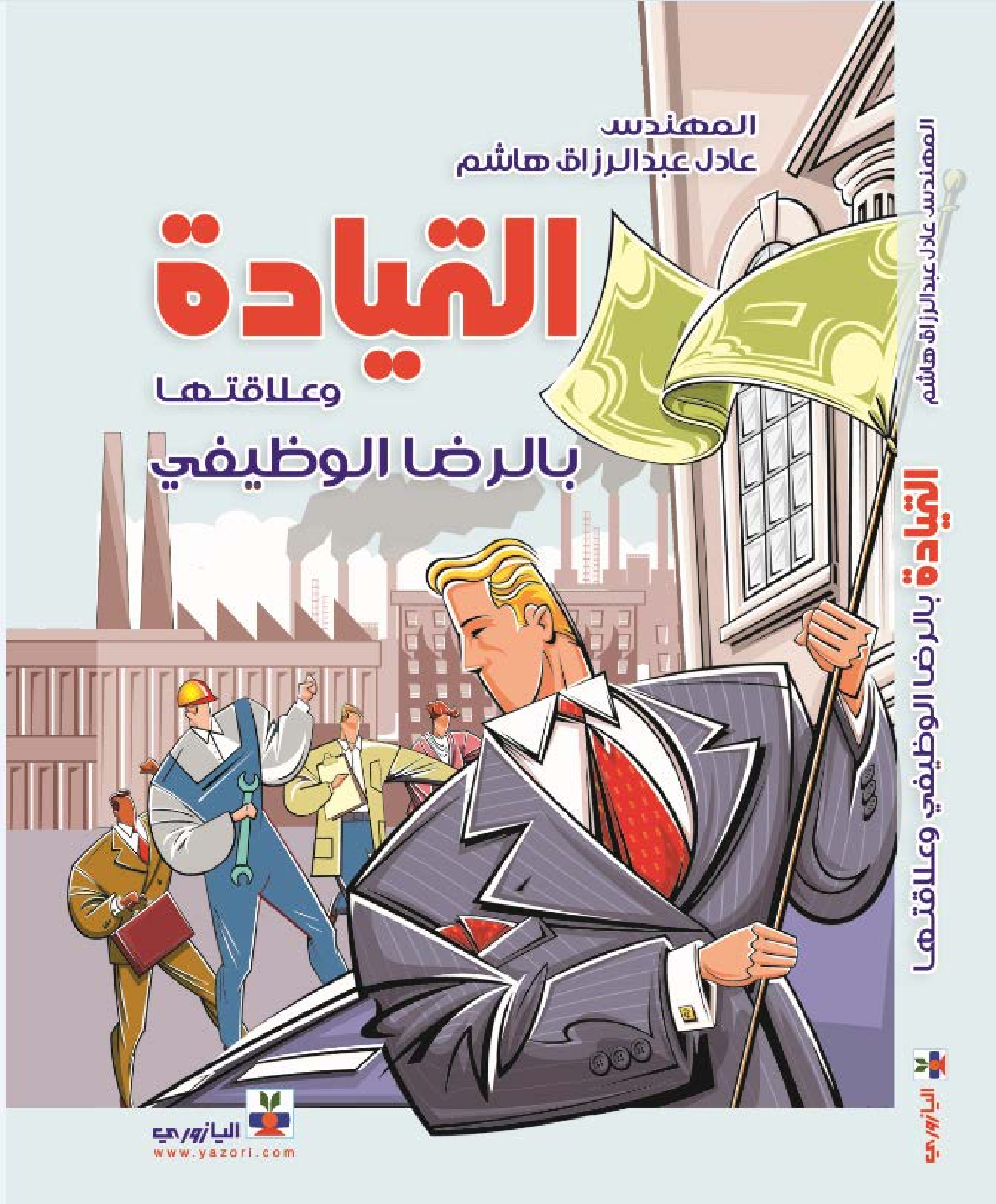

المهندس
عادل عبدالرزاق هاشم
القيادة
وعلاقتها
بالرضا الوظيفي
اليازوري
www.yazori.com
المهندس عادل عبدالرزاق هاشم
القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي
اليازوري

القيادة

وعلاقتها بالرضا الوظيفي





اصدار -2019

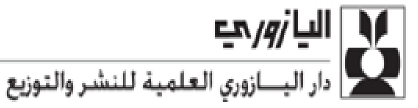
رقم الايداع:5125 /2009/12

التحرير : هيئة تحرير

تصميم الغلاف : نضال جمهور

الصف والإخراج : سامي أبو سعدة

المطبعة : مطبعة رشاد برس -بيروت



عمان-العبدلي-مقابل مجلس النواب

هاتف:4626626 6 962+ **تلفاكس: 4614185 6 962+**

ص.ب:520646 **الرمز البريدي: 11152**

www.yazori.com **info@yazori.com**

القيادة وعلاقتها
بالرضا الوظيفي لدى العاملين

(دراسة علمية تحليلية لعينة

من المؤسسات الصناعية الخاصة في اليمن والسعودية)

تأليف

عادل عبدالرزاق سعيد هاشم

المحتويات

الفصل الأول

منهجية الدراسة والدراسات السابقة

منهجية الدراسة والدراسات السابقة

مقدمة الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها كونها تتناول موضوعين مهمين في مجال الإدارة وهما أساليب القيادة - و الرضا الوظيفي؛ لذا تنبثق أهمية دراسة أساليب القيادة السائدة في ممارسات المديرين في القطاع الصناعي الخاص في كل من اليمن و السعودية.

ومن خلال التجربة العملية التي تبين أهمية دور القيادة وأثرها على المؤسسات الإنتاجية، إذ تشكل محوراً أساسياً في مختلف الأنشطة داخل المنظمة الصناعية باتجاه تحقيق الفعالية والكفاءة لكافة مدخلات وعناصر الإنتاج وأهمها العنصر البشري الذي يعد محور العملية الإدارية ومصدر رئيس للعملية الإنتاجية؛ لذا فإن اختيار الأسلوب القيادي الأمثل والذي ينسجم مع قدرات وخبرات بل وتطلعات العاملين وتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة على السواء يدل على نجاح الإدارة وفاعليتها.

أما موضوع الرضا الوظيفي فهو من أكثر الموضوعات التي تمت فيها الدراسات والبحوث في مجال علم النفس الإداري وحتى عام 1976م كان عدد هذه البحوث يفوق الثلاثة ألاف بحث، وترجع هذه الكثافة إلى أهمية هذه الموضوعات نظراً لأن الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في العمل. كما يرجع هذا الاهتمام إلى الاعتقاد السائد بأن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج.(القبلان، 1402هـ:ص39).

وقد لا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة، وقد لا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يديرها

ويحركها، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل والإنصاف أن نسعى لأن يكون الفرد راضياً عن عمله.(العتيبي،1991م: ص31).

حيث يمثل العنصر البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فهو يضع الإستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقيم...وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوبة سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وسيسير بها حتماً إلى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيس الذي يتوقف عليه نجاح المنظمات.(علاقي، 1993م:ص633).

أن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ فعال للموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي بصفتهم أهم الموارد التي تملكها منظمات العمل.(العديلي، 1993م:ص110).

وعملية دراسة كل من متغيري أساليب القيادة والرضا الوظيفي موضوع في غاية الأهمية للتعرف على أهم المتغيرات الذي يمكن أن تكون لها علاقة بالرضا الوظيفي ليمكن التنبؤ بالرضا الوظيفي من خلال بعض المتغيرات باعتباره هدفا ووسيلة بنفس الوقت.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في تشخيص أساليب القيادة وأثرها في الرضا الوظيفي للقطاع الصناعي الخاص في اليمن والسعودية وهما مجتمعان يشتركان في بعض العوامل ويختلفان في البعض الآخر، ولأهمية الموضوعين منفردين أو بعلاقتهما ببعضهما البعض.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

1-كونها من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع القيادة بالارتباط بالرضا الوظيفي لمؤسسات في دولتين مختلفتين في الظروف والقدرات والإمكانيات (كدراسة مقارنة).

2-سترفد المكتبة اليمنية أولا والعربية ثانيا في ظل محدودية الدراسات المقارنة التي يمكن أن تعزز من مداخل وأوجه الاندماج ا لاقتصادي في الظروف المعاصرة.

3-ستقدم للباحثين ورجال القرار والمهتمين من الطلاب رؤية علمية حول موضوعها (القيادة والرضا الوظيفي) وسيفتح مجالا أوفر لمواصلة البحث والدراسة فيه. فضلا عن النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة التي يمكن الاستفادة منها من قبل أصحاب المؤسسات والمديرين عند اتخاذهم قرارات أو تطبيق سياسات ذات أثر على العنصر البشري والنتائج المرجو تحقيقها من قبله.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحقيق ما يلي:

1- التعرف على طبيعة الفروق في أساليب القيادة لدى القادة الإداريين في بعض مصانع القطاع الخاص في اليمن والسعودية من وجهة نظر العاملين وتبعاً لمتغيرات فئة العاملين (نوع الوظيفة –الخبرة – الجنسية)

2- التعرف على مستوى الأساليب القيادية لدى القادة الإداريين في بعض مصانع القطاع الخاص في اليمن والسعودية.

3- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في بعض مصانع القطاع الخاص في اليمن والسعودية.

4- التعرف على طبيعة الفروق في الرضا الوظيفي لدى العاملين في بعض مصانع القطاع الخاص في اليمن والسعودية وتبعاً لمتغيرات البحث (نوع الوظيفة – الخبرة – الجنسية)

5- التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي لدى العاملين في بعض مصانع القطاع الخاص في اليمن والسعودية وأساليب القيادة لدى القادة الإداريين من وجهة نظر العاملين.

فروض الدراسة:

1- وسط الأسلوب القيادي الديمقراطي لعينة الدراسة أعلى بدلالة إحصائية مستوى < 05. من الوسط الفرضي.

2- وسط الأسلوب القيادي الاستبدادي (الأوتقوراطي) لعينة الدراسة أعلى بدلالة إحصائية مستوى < 05. من الوسط الفرضي.

3- وسط الأسلوب القيادي التسيبي لعينة الدراسة أعلى بدلالة إحصائية مستوى < 05. من الوسط الفرضي.

4 – توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى < 05. في أسلوب القيادة الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنسية والخبرة ونوع الوظيفة.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى > 05. في أسلوب القيادة الاستبدادي (الأوتوقراطي) لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنسية والخبرة ونوع الوظيفة.

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى > 05. في أسلوب القيادة التسيبي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنسية والخبرة ونوع الوظيفة.

7- وسط الرضا الوظيفي لعينة الدراسة أعلى بدلالة إحصائية عند مستوى>05. من الوسط الفرضي.

8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى> 05. في الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات نوع الوظيفة والخبرة والجنسية.

9 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي.

منهجية الدراسة:

أعتمدنا على منهج دراسة الحالة لتقديرنا تناسبه مع طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، كما استفدنا من استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأسلوب الإحصائي المعتمد على برنامج التحليل الإحصائي (spss) باستخدام الكمبيوتر الشخصي،إضافة إلى الأسلوب المكتبي المقارن اللازم لإتمام البنائية النظرية للدراسة.

حدود الدراسة:

ستقتصر الدراسة الحالية على العاملين في القطاع الصناعي الخاص و الاداريين التنفيذيين ممثلون برؤساء الأقسام، لأنهم أكثر الناس الذين يقع عليهم عبء العمل في الجمهورية اليمنية والمملكة العربية السعودية للعام (2004).

الدراسات السابقة:

نستعرض فيما يلي دراسات سابقة في موضوع الرسالة العلمية وتم تصنيفها إلى صنفين.. الأول: يخص الدراسات المتعلقة بأساليب القيادة وهي التي تتعلق بالبحث الحالي بوصف أساليب القيادة المتبعة والشائعة وكذلك المتغيرات الديمجرافية المتعقلة بها، وكذلك ما يخص الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي والتي شخصت مستواه ودرجته وكذلك المتغيرات الديمجرافية المتعلقة فيه وهي تلك المتغيرات التي تناولها هذا البحث، ثم الدراسات التي تناولت العلاقة بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي وهو الهدف الرئيس في هذه الدراسة، أما التصنيف الثاني فهو تسلسل الدراسات حسب تاريخها داخل كل تصنيف من التصنيفات السابقة،وفيما يلي توضيحا لذلك:

أولا: دراسات متعلقة بأساليب القيادة: وتشمل ما يلي:

- دراسة باقازي (1983م) بعنوان " الأنماط الإدارية " بمدارس المتوسطة بمكة المكرمة وأثرها على المعلم" هدفت إلى معرفة النمط القيادي الإداري الأكثر شيوعاً وأثرها على المعلم. وكانت عينة الدراسة النهائية (334) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المعلمين السعوديين بالمدارس المتوسطة بمكة المكرمة وقد إستخدم الباحث استبانة مكونة من (36) مفردة لعناصر الأنماط القيادية الثلاثة (الأوتقراطي ـ الديمقراطي ـ(الحر)). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن نمطي القيادة (الديمقراطي والأوتوقراطي) هما أكثر الأنماط القيادية شيوعاً في المدارس المتوسطة بمكة المكرمة، أما النمط (الحر) فهو أقلها انتشاراً كما أن النمط (الديمقراطي) هو في الواقع الأكثر وجودا.

- دراسة الجبوري (1987م) بعنوان " تشخيص نمط السلوك القيادي للمشرفين في شركات القطاع الصناعي" والتي هدفت إلى معرفة نمط السلوك القيادي للمشرفين وكذا معرفة أثر بعض المتغيرات مثل:(السن، مدة الخدمة، المنصب الحالي، التحصيل الدراسي) على الأسلوب القيادي الذي يسلكه المشرفون في القطاع الصناعي المختلط في العراق وكانت عينة الدراسة مكونة من (137) مشرفاً، واستخدم الباحث استبانة مؤلفة من قسمين، القسم الأول منها معلومات عن شخصية المشرف كالعمر، والتحصيل الدراسي، ومدة الخدمة، أما القسم الثاني فقد تكونت الإستبانة من (35) فقرة تصف السلوك القيادي، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب السائد في سلوك المشرفين في شركات القطاع الصناعي المختلط ووجود علاقة كبيرة بين الأسلوب الديمقراطي للمشرفين، وعمر المشرف، ومدة خدمته في منصبه الحالي، إذ كلما تقدم المشرف في العمر وازدادت عدد سنوات خدمته في المنصب الحالي كان توجهه نحو الإهتمام بالعمل والعاملين أي (ذو أسلوب ديمقراطي). كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين نمط السلوك القيادي الديمقراطي وبين متغير التحصيل الدراسي لدى المشرفين.

- دراسة غراب (1987م) بعنوان " القيادة ورؤية مدير الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الإستراتيجية " هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة بين المديرين الإستراتيجيين في منشآت الأعمال السعودية التي تهدف إلى تحقيق الربح وكان من أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث وجود فروق في الأنماط القيادية السائدة بين المديرين الإستراتيجيين في منشآت الأعمال بناءاً على أخذهم بالأساليب المختلفة

لإتخاذ القرارات الإستراتيجية، ووجود فروق بين أنماط القيادة الإستراتيجية السائدة بين المديرين الإستراتيجيين في منشآت الأعمال بناءاً على أخذهم بمبادئ الإدارة الإستراتيجية.

- دراسة الزهراني (1993م) بعنوان "السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على نمط السلوك القيادي الذي يمارسه رؤساء الأقسام الأكاديمية وواقع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وعلاقة بعض المتغيرات المؤشرة في كل من السلوك القيادي لرؤساء الأقسام والروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس. وتألفت عينة الدراسة من (74) رئيساً من رؤساء الأقسام في كلية جامعة الملك سعود و(358) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ردت منها (335) استمارة ووصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن رؤساء الأقسام يمارسون السلوك القيادي ببعده الوظيفي، وأن هناك اختلافاً حول رؤية كل من أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام للسلوك القيادي.

وكشفت الدراسة عن عدم وجود علاقة بين متغيرات العمر والخبرة، والمرتبة العلمية، وعدد أعضاء القسم والجنسية والتخصص من ناحية والسلوك القيادي لرؤساء الأقسام بالجامعة من ناحية أخرى.

- دراسة (المغيدي، آل ناجي، 1994م) هدفت إلى التعرف على الأساليب القيادية لعمداء كليات جامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر رؤوساء الأقسام العلمية والعمداء أنفسهم،وكانت عينة الدراسة متألفة

من (6) عمداء و(42) رئيس قسم، واستخدمت الدراسة أداة وصف فاعلية وتكيف القائد (IEAD) لهيرسي وبلانشارد لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى تطابق تصور عمداء الكليات ورؤساء أقسامهم بأن العمداء يستخدمون في أغلب الأحيان أسلوب المشاركة (الأسلوب الديمقراطي).

• دراسة الأسمري (2003م) والتي هدفت إلى التعرف على النمط القيادي الأكثر شيوعاً عند صنع القرارات الأمنية بالمديرية العامة للجوازات بالمملكة العربية السعودية، وقد كانت عينة الدراسة عدد من الضباط وعدد من العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

- اتفق القادة المرؤوسين على شيوع النمط القيادي الديمقراطي يليه النمط القيادي الأوتوقراطي عند صنع القرارات الأمنية.

- توجد اختلافات دالة إحصائياً بين متوسط تقدير المرؤوسين لشيوع النمط القيادي الحر حيث يتجه للموافقة وبين متوسط تقدير القادة، لشيوع هذا النمط حيث يتجه لعدم التأكد.

ثانيا: دراسات متعلقة بالرضا الوظيفي: من هذه الدراسات ما يلي:

• الدراسة التي قام بها مجموعة من الاتحاديين في جامعة متشجان (Michigan Universristy) (1950م) والتي هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والتي تم تطبيقها على عينة شملت (149) موظف و(19) مديراً، من أقدم الدراسات التي تمت في هذا المجال، ولقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود خمسة عوامل مؤثرة في تحديد مستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة وتشمل هذه العوامل:

جماعة العمل، درجة انتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها وإعتـزازه بالعمـل فيهـا، والمركز الحالي والمتوقع. (مرسي،1984م، ص166ـ 167).

- دراسة هالن وسميث (Hulin and Smith) (1964م) هـدفت إلى معرفـة تـأثير نـوع الجنس على مستوى الرضا الوظيفي وكانت عينة الدراسة مكونة من (295) رجـلاً و(163) إمرأة، وأشارت نتائج الدراسات إلى:

– أن مستوى الرضا الوظيفي للذكور يفوق مستوى الرضا للإناث.

– أن النساء كن أقل رضا من الرجال فيما يخص الترقية أكثر من عامل آخر.

– وقام كل من سوسير ويـورك (Sauser & yuork)(1978م) بدراسـة هـدفت إلى التعرف على بعض المتغيرات التي تؤثر على مستوى الرضـا الـوظيفي، وكانـت عينـة الباحثـان (154) موظـف و(326) موظفـة حكوميـة في ولايـة جورجيـا بالولايات المتحدة الأمريكية وافترض الباحث أن الفـروق في مـستوى الرضـا الوظيفي لاترجع إلى تأثير الجنس بذاته، وإنما إلى بعض المتغيرات مثل: (العمـر، التعليم مدة الخدمة في المنظمة،ومدة الخدمة في الوظيفة).

وقد حللت البيانات المتعلقة بهذه الدراسة على مرحلتين، أغفـل في المرحلـة الأولى تأثير المتغيرات السابقة، وفي المرحلة الثانية تم ضبط هذه المتغيرات.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروقـاً ذات دلالـة إحـصائية بـين الجـنس في مستوى الرضا الوظيفي في كلتا الحالتين.ففي المرحلة الأولى كان الموظفون أكثـر رضـا من الموظفات عن: العمل، والترقيات، والإشراف بيـنما كانـت الموظفـات في المرحلـة الثانية أكثر رضا من الموظفين عن متغـير الأجـر. وخلـصت الدراسـة إلى أن (3.9٪)

و(5.5٪) من التباين في درجة الرضا الوظيفي ترجع للجنس فقط وهذه النسبة ضئيلة وتؤكد أن الجنس وحده لايمكن أن يكون العامل الرئيسي في التنبؤ بالرضا الوظيفي.

- دراسة العديلي (1981م) والتي هدفت إلى معرفة اتجاهات ومواقف الموظفين إزاء وظائفهم التي يمارسونها في القطاع الحكومي والتعرف على العوامل المساعدة على الرضا وعدم الرضا لديهم. تم إجراء الدراسة على عينة من الموظفين والمديرين السعوديين وعددهم (244) ممن يعملون في الأجهزة الحكومية في منطقة الرياض. واستخدام الباحث مقياس (منسوتا) الطويل والمسمى (M.S.Q) والذي تم تصميمه في جامعة منسوتا بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصل الباحث إلى العديد من النتائج كان أبرزها،أن أفراد العينة من موظفي القطاع الحكومي راضون بشكل عام،وأنهم كانوا أكثر رضا فيما يخص عوامل الاعتراف والتقدير من قبل زملاء العمل، العلاقة مع الزملاء والمرؤوسين، ظروف العمل المادية والطرق المتبعة في الإشراف، في حين كانوا أقل رضا بالنسبة للضمان والراتب، أنظمة وإجراءات المنظمة، ومتطلبات العمل، أما العوامل التي كانت مابين الرضا المرتفع والرضا المتدني فقد كانت فرص التقدم والترقي، المكانة الإجتماعية، النمو الشخصي، الفرص المتاحة لإتخاذ قرارات خاصة بالعمل. (العديلي،1981م،120).
- دراسة أسعد وأرسلان (1982م) هدفت إلى معرفة الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، وكانت عينة مكونة من (340) موظف من موظفي القطاعين العام والخاص، وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك تدنياً في مستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة كما أشارت النتائج إلى أن هذا التدني شمل

الراتب، الوظيفة نفسها، وأسلوب الإدارة في التعامل مع الموظفين والذي يظهـر في المعاملة غير الجيدة من الإدارة وصعوبة التفاهم مع الرؤساء وأوضحت كذلك نتائج الدراسة أن أسلوب التعامل هذا هو الذي يؤدي بالموظفين للغياب وترك العمل.

- دراسة لي وويلبر (lee & Wilbur) هـدفت إلى معرفـة بعـض المتغـيرات الشخـصية وأثرها على الرضا الوظيفي، وكانت عينة البحث مكونة من (1707) من المـوظفين الحكوميين في الولايات المتحدة الأمريكيـة وقـد خلـصت الدراسـة إلى أن الرضـا الوظيفي يزداد بتقدم العمر. أما العناصر الشخصية الأخرى مثل: (مـدة الخدمـة، والتعليم، والراتب) فإنها لاتؤثر على هذه العلاقة.

- دراسة موتاز(Mottaz) (1986م) هدفت إلى معرفـة العلاقـة بـين الجـنس والرضـا الوظيفي وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (528) موظفاً و(273) موظفة في الولايات المتحدة الأمريكية موزعين على ست منظمات، وتوصـل الباحـث إلى أنـه لاتوجد فروق ذات دلالة إحـصائية بـين الجنـسين، وأن المـوظفين والموظفـات في المستويات الوظيفية العليا أكثر رضا مـن أقـرانهم في المـستويات الوظيفيـة الـدنيا. (Mottaz، 1986م، 359-378).

- دراسة التويجري (1988م) والتي هـدفت إلى التعـرف عـلى درجـة رضـا العـاملين السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة من الجنسيات وأجريت الدراسـة على عينة مكونة من (240) عاملاً واستخدم مقياس بورتر (Porter) المطور لقياس المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي،وبينت نتائج الدراسـة إلى أن أفـراد المجموعـة السعوديين وغير السعوديين بـشكل عـام، راضـون عـن أعمالهـم، ولـديهم ميـول

وانطباعات مرضية جداً لمواقفهم الوظيفية تجاه أعمالهم. وتميزت المجموعة غير السعودية بمقدار أكبر من الرضا تجاه أعمالها، وأفادت كذلك نتائج الدراسة بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المجموعة السعودية وغير السعودية، بالنسبة إلى مستويات الرضا ومستويات المواقف الوظيفية

- دراسة (Aba-Alkhail) أبا الخيل (1988م) والتي هدفت إلى معرفة الرضا الوظيفي والدوافع لدى مدراء الإدارة الوسطى في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، وقد أجريت الدراسة على عينة شملت (139) مديراً من مديري الإدارة الوسطى من سعوديين وغير سعوديين، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى اختلاف مستوى الرضا الوظيفي بين مجموعات عينة الدراسة، حيث اتضح أن المديرين غير السعوديين من الدول المتقدمة أقل رضا من زملائهم السعوديين وغير السعوديين من الدول النامية، كما أوضحت نتائج الدراسة اهتمام المديرين السعوديين بوجود علاقات جيدة بين أفراد جماعة العمل أكثر من غير السعوديين بصورة عامة وخصوصاً القادمين من الدول المتقدمة حيث لم تحظ العلاقات الإجتماعية داخل العمل بأي اهتمام لديهم، إضافة إلى ذلك فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنه في حين يشعر المدراء القادمون من الدول المتقدمة بأن عملية الإشراف عليهم ليست دقيقة مما ينعكس إيجابياً على شعورهم بالإستقلالية في أدائهم لما كلفوا به من عمل فإن المديرين من السعوديين وغير السعوديين القادمين من الدول النامية يشعرون بعكس ذلك، كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن فرص المشاركة في إعداد خطط العمل وتحديد الأهداف تبدو أقل بالنسبة للسعوديين مقارنة بغير السعوديين بشكل عام.

- وأشار النمر (1993م) في دراسته والتي هدفت إلى معرفة الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص وتكونت عينة الدراسة من (463) موظفاً من القطاعين إلى أن هناك شيئاً من التدني في متوسط الرضا الوظيفي لموظفي القطاع العام، وأن موظفي القطاع العام يبدون أقل رضا من موظفي القطاع الخاص، وأوضحت نتائج الدراسة أنه في حين يميل مستوى الرضا الوظيفي لموظفي القطاع العام إلى الإرتفاع فيما يتعلق بساعات الدوام، والإجازات، مواعيد الدوام، الضمانات الوظيفية، والإستقرار الوظيفي، فإنه يميل إلى المتوسط في مستواه فيما يتعلق بالراتب، المكافآت، البدلات، كفاية الراتب، بساطة إجراءات العمل، الإشراف، احترام وتقدير الرئيس، والترقية، كما أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لموظفي القطاع العام يميل إلى التدني فيما يتعلق بتناسب العمل مع التخصص وتناسب العمل مع القدرات الفردية، حرية الرأي، والعلاقات مع الزملاء، كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين كل من العمر، ومدى الخدمة، ومستوى الرضا الوظيفي وعلاقة إرتباطية سلبية بين المؤهل التعليمي، ومستوى الرضا الوظيفي.

- دراسة (الشهري) (2002م) بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية " هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الأداء لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض، كما استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت (233) مفتشاً جمركياً يمثلون جميع مفتشي الجمارك والعاملين في منطقة الرياض، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية، وأنه كلما زاد الرضا زادت الإنتاجية وكلما

زادت الإنتاجية زاد الرضا، كما أن الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل، كما أن الترقيـة لا ترتبط بالكفاءة والإتقان مما يعمل على تقليل حالات الرضا كما، أن الراتـب الـذي يتقاضاه الموظفون غير مرضي حيث احتل المرتبـة الأخـيرة في توزيـع العينـة وفقـاً لقياس الرضا. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس حيث يزداد الرضا عند الإناث كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير السن بمعنى أنه كلما تقدم العمر قل الرضا.

ثالثا: دراسات تتعلق بأساليب القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي:

- دراسة هنجار(Hingar) (1980م) والتي هدفت إلى معرفة أساليب القيادة وعلاقتهـا بالفعالية والرضا الوظيفي وقد اختار الباحث عينة الدراسة والمكونة من (151) من المهندسين والإداريين العاملين في هيئة الكهرباء بولايـة راجـستان (Rajasthan) في الهند. وتوصل الباحث إلى:

وجود علاقة ارتباط موجبة بين أسلوب القيـادة البيروقراطـي والكفـاءة والرضـا الوظيفي في المنظمة، لاتوجد علاقة ذات دلالة بين أسلوب القيادة الحرة مع أي من متغيرات الفعالية والكفاءة، وجود علاقة ارتباط موجبة بين أسلوب القيادة المشارك والفعالية في المنظمة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط سـالبة بـين أسلوبي القيادة المشارك والحر وبين الرضا عن العمل وكذلك الأجر.

- دراسة عبد القادر (1987م) والتي هدفت إلى معرفة تأثير المناخ المؤسسي بما في ذلـك الإشراف على الرضا الوظيفي حيث تم إجراء الدراسة على عينة من (72) موظفاً في قطاع المراقبة الجوية بالأردن، من الدراسات التي اهتمت بتأثير المناخ التنظيمـي في

المنظمة بما في ذلك أساليب الإشراف على رضا الموظف عن وظيفته، فقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج كان من أبرزها أن المناخ التنظيمي الذي يعمل من خلاله الأفراد يساهم في التأثير على مستوى رضاهم وكذلك على مستوى أدائهم الوظيفي، وأنه كلما تحسن المناخ التنظيمي وطرق الإشراف ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لأفراد التنظيم من ناحية وتحسن مستوى أدائهم الوظيفي من ناحية ثانية وازداد معدل إنتاجية المنظمة من ناحية ثالثة، ولقد أكدت نتائج الدراسة على أهمية تفاعل المناخ التنظيمي مع البيئة الخارجية وتأثره بالتطور التكنولوجي المستمر.

- دراسة الصياد وإبراهيم (1986م) والتي هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات في المدرسة المتوسطة في السعودية وكانت عينة الدراسة (234) معلماً من المعلمين السعوديين بالمرحلة المتوسطة بمكة المكرمة، واستخدم الباحثان أداتين الأولى للنمط القيادي مقياس باغازي (1983م) لقياس النمط القيادي والأداة الثانية لقياس رضا المعلمين عن مهنتهم قام الباحثان بإعداد المقياس لذلك. فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً، يليه النمط الأوتوقراطي وأخيراً النمط (الحر). وأن المتغيرات الخاصة بالراتب الشهري، والعمر، وعدد سنوات عمل المعلم ليس لها علاقة دالة إحصائياً مع رضا المعلمين.كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين الرضا وكل نمط من أنماط القيادية التربوية كما اتضح أن القيادة الديمقراطية هي أفضل الأنواع تأثيراً في الرضا الوظيفي.

- دراسة القايدي (1987م) هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، وأبرزت نتائج

الدراسة أن النمط القيادي لمدير المدرسة يؤثر في المناخ التنظيمي للمدرسة، والرضا الوظيفي للمعلم، يؤثر في التحصيل الدراسي للتلاميذ وأن هناك علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي وبين بعض المتغيرات مثل العلاقات الشخصية، والمناخ التنظيمي،والرضا الوظيفي والشعور بالأمن، والتحصيل الدراسي للطلاب.

- دراسة البسيوني(1992م) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن العمل لدى العمال الصناعيين لدى أحدى شركات قطاع الغزل والنسيج بمحافظة الغربية بمصر، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من (12) مشرفاً و (150) عاملاً و(150) عاملة تمثل الأقسام الإنتاجية، ولمعرفة أسلوب الإشراف استخدم الباحث استبيان القيادة لتحديد ذلك، كما استخدم لمعرفة رضا العمل عن عملهم أدوات متمثلة بقائمة كورنل لقياس النواحي الإنفعالية لدى العمال، واختبار التوافق المهني لمعرفة مدى توافق العمال مهنياً واختبار الرضا عن العمل لمعرفة مدى رضا العمال عن عملهم. وأبرزت نتائج الدراسة أن العمال تحت الإشراف الديمقراطي أكثر توافقاً مهنياً عن العمال تحت الإشراف الإستبدادي، وبصفة عامة أظهرت نتائج الدراسة بأن الأسلوب الديمقراطي أفضل في الإشراف من الأسلوب الإستبدادي ولهما علاقة بالرضا عن العمل.
- دراسة العريفي (1999م) بدراسة هدفت إلى معرفة الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بإدراكهم للسلوك القيادي لمديريهم بمدينة تعز في اليمن، وتكونت عينة الدراسة من (432) معلماً وملعمة وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي:

– وجد أن مديري المدارس الثانوية يمارسون الأنماط القيادية الثلاثة (الديمقراطي الأوتوقراطي، والتسيبي (الحر)) لكنهم يمارسون النمط الديمقراطي والأوتوقراطي في معظم الأحيان ونادراً ما يمارسون النمط التسيبي.

- وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين الرضا العام والسلوك الديمقراطي، وعلاقة ارتباط سالبة دالة إحصائياً بين الرضا العام والسلوك التسيبي، ووجود علاقة ارتباط ضعيفة غير دالة بين الرضا العام والسلوك الأوتوقراطي. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط سالبة دالة بين السلوك الديمقراطي وكل من السلوك:الأوتوقراطي والسلوك التسيبي، ووجود علاقة ارتباط ضعيفة غير دالة بين السلوك الأوتوقراطي والسلوك التسيبي.

• دراسة المزروع (1999م) هدفت إلى كشف العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها المديرون في القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض بالسعودية ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين تحت إشرافهم، واختار الباحث عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام بالوزارات والشركات التي تم اختيارها في الدراسة البالغ عددهم (612) منهم (156) من المديرين و(456) من العاملين (رؤساء الأقسام)، وقام الباحث بإعداد استبانتين أحداهما لقياس النمط القيادي والأخرى لقياس الرضا الوظيفي، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- يمارس المديرون في القطاع الحكومي النمط القيادي الديمقراطي والنمط (الحر) بدرجة متوسطة والنمط القيادي الأوتوقراطي بدرجة عالية.
- يمارس المديرون في القطاع الخاص النمط الديمقراطي بدرجة عالية، ويمارسون كل من النمط (الحر) والنمط الأوتوقراطي بدرجة قليلة.
- تختلف ممارسة المديرين للنمط الديمقراطي أو الأوتوقراطي بإختلاف العمر، والمؤهل، والخبرة في العمل، وجهة العمل. أما ممارسة النمط القيادي (الحر) فتختلف بإختلاف الخبرة وجهة العمل فقط.

- وجود علاقة ارتباط سالبة دالة إحصائياً بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين والنمط القيادي الأوتقراطي للمديرين في القطاع الحكومي، وبين النمط القيادي (الحر) للمديرين في القطاع الخاص.

- كما أشارت نتائج الدراسة إلى إرتفاع مستويات الرضا الوظيفي للعاملين (رؤساء الأقسام) بممارسة مدراؤهم للنمط القيادي الديمقراطي، بينما تنخفض مستويات رضاهم الوظيفي بممارسة مدرائهم للنمط الأوتقراطي.

- دراسة الشريف (2003م) بعنوان "النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الأجهزة العسكرية" هدفت إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي ومستوى فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الدفاع والطيران في السعودية وكذلك معرفة النمط القيادي الملائم للبيئة السعودية وقدرته على التأثير في سلوك الأفراد العاملين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة مكونة من (62) عبارة موزعة على أربعة محاور على (300) ضابط يعملون في قوة الصواريخ الإستراتيجية يمثلون (50٪) من المجتمع الأصلي للدراسة البالغ عددهم (600) ضابط وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- يمارس القادة في قوة الصواريخ الاستراتيجية النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية ويمارسون كلاً من النمط القيادي الأوتوقراطي بدرجة متوسطة والنمط القيادي (الحر) بدرجة قليلة جداً.

- تختلف ممارسة القادة للنمط القيادي الديمقراطي أو النمط القيادي الأوتوقراطي بإختلاف العمر والمؤهل والخبرة في العمل. ترتفع مستويات الأداء للعاملين من

الضباط بممارسة القيادات للنمط القيادي الديمقراطي، بينما تنخفض مستويات الأداء بممارسة القادة للنمط القيادي الأوتوقراطي.

مكونات الدارسة:

تتكون الدراسة من مقدمة متضمنة لمنهاجية الدراسة وأهميتها وأهدافها المتوخى الوصول اليها، وأيضا خمسة فصول والنتائج والتوصيات، إضافة إلى قائمة المصادر والملاحق المستخدمة،حيث يتضمن الفصل الأول منها عرضاُ للإطار العام للدراسة والدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فيتضمن الإطارالنظري للدراسة كمفهوم وتطور كل من أساليب القيادة، بينما يتضمن الفصل الثالث مفهوم وتطور الرضا الوظيفي والعوامل المحددة له، أما الفصل الرابع فيتضمن إجراءات بحث العينة وعرض وتحليل نتائجها،يلي ذلك عرض النتائج والتوصيات وقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الثاني

مفهوم وتطور أساليب القيادة وأنواعها

المبحث الأول

مفهوم وتطور أساليب القيادة

أولا: مفهوم القيادة:

وصولا إلى تبيين أساليب القيادة فإنه لابد من أن ندرج على توضيح مفهوم القيـادة لدى العديد من المختصين والباحثين الذين سبقونا في هذا المجال، ومن هذه التعريفات ما يلي:

يعرفها ستوجدل (Stogdill) أنها "عملية التأثير على نشاطات المجموعة من أجـل وضع الأهداف وتحقيقها" (Stogdill، 1957م،ص 317).

أما هيمفل (Hemphill) فيعرفها أنها:" سلوك الفرد حينما يحاول توجيـه نـشاطات مجموعة ما نحو تحقيق هدف مشترك"(Hemphill، 1957م،ص 7).

كما يعرفها روبنز(Robbins) أنها " القدرة على التأثير عـلى المجموعـة نحـو تحقيـق الأهداف" (Robbins،ص147).

بينما تيد (Tead) يرى أنها "النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحـو تحقيق هدف معين يرغبونه"(Tead، 1963م،ص 12– 19).

أما القيادة عند كونتوز وادونيل (Koontz & Odonnel) فتعني: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في تابعيه وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم لأداء نـشاط تعـاوني" (Koontz & Odonnel،1964م، ص 80).

وعند هولاندروجولين تعرف بأنها " العلاقة التأثيرية بين شخصين، أو عادة أكثر، حيث يعتمدون بعضهم على بعض من أجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة في وضع تنظيمي معين" (Hollander & julian، 1969م،ص387-397).

فيما يرى فرنش (French) أن القيادة هي "عملية التأثير على سلوكيات الآخرين نحو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، والقيادة الفعالة في المنظمة هي عملية التأثير على سلوكيات الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق أهداف المنظمة " (French،1986م،ص90).

بينما يرى روبرت ايليو (Robert Allio) أنها "عملية التأثير في مجموعة التابعين" (Allio، 1999: ص12)

أما عند هيت (Hitt) وزملاؤه فهي تعني أنها "نشاط وفعالية تحتوي على تأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة" (العديلي، 1416: ص320).

أما رنسيس ليكرت (Rensiss Likert) فإنه يعرف القائد بأنه "الشخص الذي يستطيع أن يبني ويحافظ على روح المسؤولية بين أفراد المجموعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة" (Likert، 1999م،ص12).

وعند سالم القحطاني تفهم القيادة أنها"قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة". (القحطاني،2001م،ص14).

بينما عند سعود النمر وآخرون تعرف القيادة "أنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة" (النمر وآخرون، 2001،ص318-319).

وعرفها سكيلر هودسون (Seckler Hudson) أنها "عملية التأثير وشحذ هممهم الناس للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم" (Hudson، 1955م، ص238).

ويعرف كنعان القيادة أنها"العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة"(كنعان،1999م ص96).

من خلال التعريفات السابقة للقيادة يتضح لنا جلياً أن هناك عدة عناصر مهمة ومكونة للقيادة يتفق معظمهم عليها وهي:

أ- **الجماعة**: إذ لابد من وجود جماعة من الناس يقومون بممارسة نشاطات معينة ولتنسيق تلك الجهود والنشاطات لابد من قيادة تقوم بذلك وصولاً للأهداف المحددة.

ب- **الأهداف**: ضرورة وجود أهداف محددة تسعى القيادة لتحقيقها والوصول إليها من خلال الجماعة.

ج- **التأثير**: قدرة القيادة على تحريك وتفعيل أفراد الجماعة وإقناعهم بالقيام بالمهام الموكلة إليهم وصولاً للأهداف المرجوة.

إن الحاجة للقيادة أصبحت ضرورة بشرية اقتضتها مصالح الحياة الإنسانية في شتى جوانبها والتي لا تتحقق إلا بوجود قيادة تنسق الجهود وتحرك الطاقات باتجاه الوصول

إلى الغايات باعتبار ها كما يرى ستوجديل بأنها عملية التأثير على نـشاطات المجموعـة من أجل وضع الأهداف وتحقيقها" (Stogdill، 1957م، ص317).

ويظهر الواقع التطبيقي إختلاف القيادة الإداريـة Management Leadership عـن القيادة بشكل عام، وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية. وبالإضافة إلى إن القيادة الإداريـة تمثـل العملية التي يتم من خلالها التـأثير عـلى الأفـراد ضـمن كيـان تنظيمـي محـدد المعـالم والأنشطة والاختصاصات وإنها تتطلب إلماماً بتخصص الإدارة الـذي يعتـبر وسـيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه.(القحطاني، 2001،ص-).

ومن حيث علاقة القيادة بالادارة ففي حين تركز القيادة عـلى العلاقـات الإنـسانية وتهتم بالمستقبل وهي بذلك إنها تحرص على التأكد من عدم الخـوض إلا في المهـم مـن الأمور. وتهتم بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية وتمارس أسلوب القدرة والتـدريب، وقضاء الأوقات الطويلة مع الاتباع والاهتمام بهم كبشر. فإن الإدارة تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر. ومن هنا فهي تركز على المعايير وحـل المـشكلات وإتقـان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.(السويدان، 2002م، ص60).

ولقد حاول كوتر(Kotter) وضع فروق بين القيادة والإدارة وقسم المقارنة إلى أربعة عنـاصر: (1) الاهـتمام. (2) تنميـة الـشبكة البـشرية اللازمـة. (3) التنفيـذ. (4) المخرجات. (الهواري، 1996م،ص14).

ويفرق أورد سليم Ord Slim بين القيادة والإدارة بقوله " القيادة بـالروح، مركـب من الشخصية والبصيرة، إنها تطبيق في الفن، الإدارة بالعقل، مسألة حـسابات دقيقـة، إحصائيات، أساليب، مواعيد، روتين أنها تطبيق في العلم".(كلالده،1997م، ص28).

ويذكر جيم Jim Karr أن "كل قائد يستطيع أن يكون مديراً ناجحا، لكن ليس كـل مدير يستطيع أن يكون قائداً ناجحا" (كلالده، 1997م، ص27).

ويذكر كذلك بأن "المدراء ضروريـون، القـادة جوهريـون أساسـيون". (كلالـده، 1997م،27).

وفي إطار العلاقة التي تربط بين القيادة والإدارة تشكل القيادة جوهر عمل المـدير، ولب العملية الإدارية، كما أن لها أيضاً دور بارز في جميع عناصر العملية الإدارية. فعند النظر إلى التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة أو التنسيق أو اتخاذ القرار... نجـد أن القائد الإداري يقوم بعبء ليس بالهين في كل نشاط إداري بالمنظمة، مما يفرض عليه ضرورة النجاح في دوره حتى يكتب للعملية الإدارية النجـاح. (القحطـاني، 2001م، ص14)

والجدول التالي يظهر ملخصاً لتلك المقارنة.

جدول (1) المقارنة بين القيادة والإدارة

	الإدارة	القيــادة
نقط الإهتمـام	1- التخطيط والموازنات: وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة، وتخصيص المـوارد الضرورية لتنفيذ ذلك وتهيئته.	1- تحديد الإتجاه: تنميـة رؤيـة مـستقبلية وغالبـاً مـايكون المستقبل البعيد، ووضع الإسـتراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية.
تنمية الشبكة البشرية اللازمة	2- تنظيم وتهيئـة القـوى البـشرية: وضـع هيكـل تنظيمـي لتنفيـذ المهـام ووضـع الأشـخاص في مناصـبهم وتحديـد المسئوليات وتفويض السلطات مـن أجـل تنفيذ الأعمال الموجودة في الخطة مع وضـع الـسياسات والإجـراءات لتوجيـه الأفـراد وبناء نظام لمتابعة التنفيذ.	2- توجيه البشر: الإتصال بالأشـخاص مـن خـلال الكلمـة والفعل لكل أولئك المطلوب تعـاونهم مـن أجـل التـأثير عـلى خلـق روح الفريـق بـين المجموعات وبين أفراد أي مجموعة وتحقيـق التحالف بين تلك المجموعات لفهم الرؤية والإستراتيجيات وقبول أهميتها.
التنفيذ	3- الرقابة وحل المشكلات: متابعـة تنفيـذ النتـائج بـشكل تفـصيلي وتحديد الانحرافات مـن أجـل تـصحيح الأخطاء.	3- التحفيز والإلهام: تزويد الناس بالقوة من أجـل التغلـب عـلى المعوقات السياسية والبيروقراطيـة والمـوارد المالية والمادية المتعلقـة بـالتغيير مـن خـلال إشباع حاجاتهم الإنسانية الأساسـية والتـي غالباً مالا تكون مشبعة.
المخرجـات	4- إنه يحقق قدراً مـن النظـام وإمكانيـة التنبؤ والإتساق اللازم لتحقيـق النتـائج التي يتوقعها أصحاب الأموال والمتعاملين.	4- يحقــق تغيــيرات أحيانــاً تغيــيرات جوهرية ومفيدة (مثـل سـلع أو خـدمات جديـدة يريـدها المـستهلك. علاقـات طيبـة مـع المتعـاملين لتجعـل الـشركة قـادرة بـشكل أكـبر عـلى المنافسة.

ثانيا: الأسلوب القيادي:

تعددت التعريفات للسلوك أو النمط القيادي حيث عرفه: الهواري بأنه "عبارة عن سلوك متكرر ومميز لشخص ما" (الهواري: 1982،ص 344).

اما غراب فيعرف النمط القيادي (أسلوب القيادة) بانه "نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير والتي تمكنه من حسن تحقيق الاهداف الاستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه، واختير وتصميم التنظيم الملائم والنظم الإدارية المناسبة، ووضع السياسات والخطط التفصيلية اللازمة، وتوزيع الموارد المادية المطلوبة للتطبيق الاستراتيجي". (غراب، 1987م،ص 28).

بينما يعرفه النمر بأنه " يعبر عن مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية ومن ثم ترك أثارا مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلباً وإيجابا". (النمر، 1990:ص 298).

أما أسلوب القيادة الديمقراطي، فيعرف بحسب المصادر المتاحة على النحو الآتي:

إذ يعرفه الخولي أنه " نوع من السلوك القيادي يقوم على احترام المرؤوسين والتشاور معهم والمشاركة في رسم الخطط واتخاذ القرارات والأخذ برأي الأكثرية " (العريقي، 1999م، ص6).

فإن ياغي يرى أنه " أسلوب القيادة الديمقراطية يتمثل بالقيادة التي لا تركز كل السلطات في يدها، فالقائد الديمقراطي هو الذي يفوض كثيراً من سلطاته الى مرؤوسيه، ويعتمد على اشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية، كحل بعض المشكلات، واتخاذ القرارات"(ياغي، 1997م،ص129).

أما كنعان فينظر إليه بأنه"هو الأسلوب الذي يعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم" (كنعان،2001،ص182).

ويمكننا القول بوجه عام أن الأسلوب الديمقراطي هو ذلك الأسلوب الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويعتمد على سيادة روح التفاهم والتعاون في العمل بمختلف مراحله وخطواته.

أما أسلوب القيادة الاستبدادي(الاوتوقراطي) ،يمكننا عرض العديد من تعريفاته الآتي: يعرفه ياغي بأنه "هو محاولة القائد إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته، وفي هذا الأسلوب يتمركز اتخاذ القرار في يد القائد بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية". (ياغي، 1997م،ص126).

اما كنعان يعرفه أنه "نوع من السلوك القيادي يحاول فيه القائد تركيز كل السلطات في يده ويصدر أوامره وتعليماته في كافه التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له ويتبع الإشراف المحكم وينفرد باتخاذ القرارات". (كنعان،2001م،ص155).

بينما النمر يرى أن " أسلوب القيادة الاوتوقراطي هو الذي لا يشرك معه احد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائماً لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته" (النمر وآخرون، 2001م،ص326).

مما سبق يمكننا القول أن هذا الأسلوب يركز فيه القائد جميع السلطات في يده ولا يشرك العاملين في اتخاذ القرارات، بل ويهتم بتحقيق أهداف العمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين.

أما أسلوب القيادة التسيبي (الحر)، يمكن تعريفه على النحو الآتي:

يعرفه الشيخ بأنه "نوع من السلوك القيادي يترك الحرية المطلقة للعاملين في تحديد أهدافهم في واتخاذ القرارات بشأنها دون تدخل من القائد، لذلك فتأثيره على سلوك الأفراد محدود" (العريقي،1999م،ص7).

أما ياغي يرى أنه" الأسلوب الذي يقوم على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد وفي هذا الأسلوب تكون القيادة كأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات، وبالتالي يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة القرارات، ويصبح في حكم المستشار" (ياغي،2001م،ص132).

وكون هذا الأسلوب محدود جدا في استخداماته ،إذ يتم الأخذ به على نطاق محدود من المنظمات التي تتميز بخصوصية قدراتها البشرية كالجامعات والمراكز العليا للبحوث العلمية، فإنه يمكننا النظر إلى أن ضمن هذا الأسلوب يكون القائد معتمداً في جميع أعماله على المرؤوسين سواء تقويمهم لأدائهم أو اتخاذهم للقرارات التي يرونها مناسبة للعمل، وبالتالي فهو يعتمد على قدرات مرؤوسيه في إتخاذ القرارات ،لأن طبيعة العمل تفترض من وجهة نظر هذا الأسلوب أن التدخل المستمر يمكن أن يكون بمثابة معوق للأداء هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإنه يشرك المرؤوسين في المسؤولية وينمي لديهم قوة الانتماء للمنظمة التي يعملون فيها.

ثالثا: نظريات القيادة:

لقد اكتسب موضوع القيادة اهتماماً كبيراً لدى الباحثين في الفكر الإداري سواءاً كان ذلك في العصور القديمة أو الحديثة، وتمثل ذلك في الدراسات والتحاليل الذي نتج عنه عدد من النظريات والتي أخذت تتطور باستمرار، وسيعرض الباحث أهم تلك النظريات فيما يلي:

1- نظريات القيادة الإدارية التقليدية Leadership Traditional Theories:

لقد انحصر التفكير التقليدي في نظريات القيادة حول ثلاثة مداخل اعتبرها المنظرون في حينه المداخل الرئيسية والوحيدة لنظريات القيادة. المدخل الأول هو المدخل الشخصي الذي تبنى مؤيدوه خصائص وصفات الشخصية القيادية كمحدد وحيد للقيادة.. ومنه جاءت نظرية السمات، والمدخل الثاني هو مدخل الخصائص الموضوعية التي تصف طبيعة المركز أو الموقف والظروف التي تواجه القيادة. ومنه جاءت نظرية الموقف، والمدخل الثالث هو مدخل العلاقات التبادلية الذي يقوم على التفاعل الذي يحدث بين القائد ومرؤوسيه حيال المواقف المختلفة، وهو ما ينتج عنه النظرية التفاعلية التي تعتبر نقطة التقاء بين المدخلين السابقين. (القحطاني، 2001م، ص68).

أ- نظرية السمات Trait Theory:

تركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الفرد داخل مجموعته، التي تجعل منه قائداً عليها، فالسمات الشخصية هي التي تصنع القيادة. ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها.

إن مفهوم القيادة في هذه النظرية يقوم على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، وأن توافر هذه السمات في شخص يجعل منها قائداً ناجحاً وعندما نبحث عن ماهية تلك السمات فإن الآراء تختلف، ووجهات النظر تتعدد. إلا أنه يمكن إجمالها في السمات التالية:

- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان.
- الثقة في النفس والإيمان بالقيم.
- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف.
- الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة.
- القدرة على الإقناع والتأثير.
- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.
- القدرة على التعليم. والقدرة على التنسيق، وتحقيق الترابط داخل التنظيم.
- المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه.
- الحكم الصائب على الأمور، والقدرة على تمييز الجوانب المهمة وغير المهمة للمشكلة.
- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية.
- النضج العاطفي والعقلي.
- وجود الدافع الذاتي الذي يحفزه للعمل وتحقيق الإنجازات المطلوبة.

- المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير وحسن اختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم.
- حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.
- القدرة على تفهم الموقف.

يتبين من العرض السابق أنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد. وإلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمل القائد وأدائه.(درويش، 1975م،ص111-112).

وتستند نظرية السمات إلى دأب علماء النفس خاصةً المهتمين بدراسة سيكولوجية الشخصية على تحديد سمات الشخصية وتحليل عواملها سعياً لتصنيف الناس والتعرف على السمات التي تحدد سلوكهم والتي يمكن قياسها والتنبؤ بها، ومن أهم سمات نظرية السمات تركيزها على العوامل المحددة التي تفسر السلوك البشري. حيث يفترض أصحاب نظرية السمات أن الناس يختلفون في عدد من الخصال (أو الصفات)، بحيث يمثل كل منها سمة كالاستقرار الانفعالي، الاندفاع، العدوان، الاستبشار، السيطرة. (سفيان، 2004م، ص56).

وقد كان لنظرية السمات عدد من الإيجابيات، كما كان لها عدد من السلبيات التي لم تجعل منها نظرية قادرة على تفسير النهج القيادي الذي يميز القادة عن غيرهم. وسنستعرض أولاً – إيجابيات هذه النظرية ثم سلبياتها.

مزايا وعيوب نظرية السمات:

لقد كان من بين مزايا نظرية السمات ما يلي:

- كانت أول نظرية حاولت شرح وتفسير خصائص القائد.
- وضعت عدداً من الخصائص التي لا يمكن الاستغناء عنها، أو عن بعضها عند اختيار القادة. كانت أول لبنة وضعها الباحثون في بناء نظريات القيادة، ولذا سميت بالأب الشرعي لنظريات القيادة.
- ساهمت في تطوير الفكر القيادي، وكانت النظرية الأولى التي مهدت السبيل أمام النظريات الأخرى لترى النور. أما عيوب نظرية السمات فقد كان من بينها ما يلي:
- كان ظهور النظرية متأثراً بالوضع الاجتماعي السائد عند ظهورها، وكذلك الأسلوب الإداري المستخدم آنذاك، ولذلك فقد جاءت مبنية على فكرة الأسلوب الاستبدادي في القيادة.
- حددت هذه النظرية عدداً من السمات التي قد لا يخلو منها كثير من الناس، كما أنه من الصعب أن تجتمع في شخصية واحدة أبداً.
- كانت نظرية السمات بعيدة عن الواقع، إذ أن هناك عدد من القادة العظماء لا تتوفر فيهم كافة السمات التي أوردتها النظرية، وقد كانوا ناجحين.
- لم تحدد هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات الواجب توافرها في القائد، وكذلك لم تضع مستويات دقيقة لتلك السمات، كما أنها لم تحدد السمات المطلوبة لاكتساب القيادة والسمات المطلوبة لصيانتها.
- ركزت هذه النظرية على القائد، وأهملت المرؤوسين والموقف وعناصر التنظيم.

وبوجه عام اختلف الباحثون حول عدد السمات الواجب توفرها في القادة، كما اختلفوا على أنواع وتصنيف تلك السمات وأهميتها، وبالتالي فإنهم لم يتفقوا على أهم عناصر هذه النظرية فضلاً عن نسبة أهمية كل عنصر.(القحطاني، 2001م، ص71 – 72).

ب- نظرية الموقف Situational theory:

تقوم هذه النظرية على فلسفة مؤداها أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، فالقيادة لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد، بل هناك سمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف أو ظرف قيادي معين. فتأثير القائد على الجماعة يرتبط بموقف معين يؤثر فيه ويتأثر به ويتفاعل فيه مع الجماعة.

فنجاح القائد في منظمة ما أو في مجتمع من المجتمعات ليس دليلاً على نجاحه في كل المنظمات وفي كل المجتمعات، فاختلاف المنظمات والمجتمعات من حيث اتجاهاتها وفلسفة حياتها ومشكلاتها يؤدي في النهاية إلى اختلاف خصائص القيادة فيما بينها.

إن السمات والمهارات والمطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرئيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قائد آخر في مكان آخر، بل إنه في التنظيم الواحد يؤدي الاختلاف في المستويات الإدارية إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم. فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاجه القيادة من سمات وخصائص، ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

مزايا وعيوب نظرية الموقف:

تميزت نظرية الموقف بأنها قدمت مفهوماً ديناميكياً للقيادة، فهي لم تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة ومركز القائد.

إلا أن هناك بعض المآخذ على هذه النظرية يمكن استخلاصها فيما يلي:

1- عدم اتفاق الكتاب والباحثين حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوئه تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أو غير ملائم.

2- ليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حول أنماط السلوك القيادي فالبعض يرى أنها ثلاثة أنماط أساسية هي الأوتوقراطي، والديمقراطي وغير الموجه (الحر) بينما البعض الآخر يقسم السلوك القيادي إلى أربعة أنماط أساسية تنقسم بدورها إلى ثمانية، بحسب استخدامها في مواقف ملائمة أو غير ملائمة... وربما كشفت دراسات لاحقة عن أنماط أخرى.

ونتيجة للمآخذ السابقة، ظهر اتجاه يرى وجوب التوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف، على أساس أن القيادة ليست مجرد سمات يمتلكها القائد، كما أنها ليست نتاجاً للموقف وحده، وإنما هي ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة،وأن النجاح في القيادة يتحقق بتفاعل جميع هذه العناصر.(النمر وآخرون: 2001م، ص322-324).

ج- النظرية التفاعلية Interactional Theory:

تفسر النظرية التفاعلية القيادة من خلال تحليل عملية التفاعل القائم بين المحاور الثلاثة للعملية القيادية – القائد والمرؤوسين والموقف – سعياً لتحقيق أهداف القائد ذاته والمرؤوسين والتنظيم الإداري – ويرى مؤيدو هذه النظرية.. أن هذا التفاعل يمكن أن يحقق لنا بيئة قيادية ناجحة وخاصة إذا ما تحققت رغبات واحتياجات المرؤوسين بحكم أن الجماعة العاملة هي مرتكز هذه النظرية.(القحطاني، 2001م، ص75).

وإذا كانت النظرية التفاعلية تقيم فهمها لخصائص القيادة على ربط نجاح القائد بقدرته على التفاعل مع المرؤوسين وتحقيق أهدافهم، فإن ذلك لا يعني من الناحية الواقعية توفر القدرة لدى القائد على إحداث تكامل في سلوك الجماعة كلها، وإنما يعني قدرته على إحداث تكامل لدى معظم أعضاء الجماعة. ومن خلال هذه النظرية فإن القائد الناجح هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، آخذاً في اعتباره آمال وقيم وتطلعات أفرادها. (كنعان،1999م،ص372-375).

لقد أسهمت النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة الإدارية على أساس أبعاد ثلاثة، تتمثل في القائد، والموقف، والجماعة، "المرؤوسين". وهنا يظهر دور المرؤوسين

كعامل مهم في تحديد الصلاحية للقيادة. كما يظهر دور البيئة الاجتماعية في تحديد خصائص القيادة في موقف معين. فالقائد الناجح هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع خصائص المجتمع الذي يعيش فيه، وتعني قدرة القائد هنا، أن يجعل من قيادته انعكاساً للاتجاهات السياسية في الدولة، وانعكاساً لعادات وتقاليد شعبها. وعليه أن يستجيب للروح السياسية العامة، وأن يعمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية التي يطمح المواطنون إلى تحقيقها.

وعلى الرغم من مزايا النظرية التفاعلية ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاث السابقة لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية.

وقد تعرضت النماذج التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في مجال القيادة الإدارية لبعض الانتقادات أهمها: إغفالها لأهمية العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين في التنظيم وما يترتب عليها من قيام تنظيمات غير رسمية، كما أنها تركز على الحوافز المادية واعتبرتها المحرك الوحيد لطاقات الإنسان على العمل، متناسية أن للإنسان رغبات ومشاعر واتجاهات تحكم سلوكه. (Nord، 1972م، ص505-510).

المبحث الثاني

نظريات القيادة الإدارية وأساليبها

أولا: نظريات القيادة الإدارية السلوكية Leadership Behavioral Theories

كان من أكثر الانتقادات على النظريات التقليدية.. أنها لم تأخذ في الاعتبار – عند تحديدها لخصائص القيادة الناجحة – السلوكيات المختلفة للأتباع، وردود الفعل التي يتخذها القادة الإداريون نحوها. ولذلك ظهرت بعض النظريات السلوكية التي طرحت دور القائد تجاه سلوكيات الأتباع. ومن تلك النظريات ما انبثق عن المدرسة السلوكية.. كنظرية العلاقات الإنسانية والنظرية السلوكية الحديثة، ونظريات أخرى برزت من خلال فكر المدرسة الحديثة للإدارة. وقد عمدت النظريات السلوكية المختلفة.. إلى دراسة السلوك الفعلي للقائد والأتباع على حد سواء، وذلك على أساس أن القيادة هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد استجابة لسلوكيات الأتباع. (القحطاني،2001م، ص75–76).

1- **نظرية ماكروجر**(1950-1960): **(س،ص،** X and Y**)**

بنى ماكريجر McGreger نظريته (س أو x) و(ص أو y) على أساس أن المدير (القائد) يتعامل مع مرؤوسيه في العمل بناء على مجموعتين من الافتراضات التي توضح أن لهؤلاء المرؤوسين وجهات نظر خاصة بالعمل تحكم سلوكهم وتعاملاتهم، وأن القائد يتعامل معهم في ضوء تلك الافتراضات. وقد أطلق ماكريجر على المجموعة الأولى من افتراضاته نظرية (س أو x)، وهي افتراضات يرى أنها الغالبة في العمل اليومي. وأطلق على المجموعة الثانية من تلك الافتراضات نظرية (ص أو y)، وهي

افتراضات يرى ماكريجر بأنها لا تأتي إلا في الأعمال الاستراتيجية.(القحطاني، 2001م، ص76-77).

وتشمل الافتراضات لنظرية (س أو x) ما يلي:

- إن الإدارة مسؤولة عن تنظيم عناصر الإنتاج للمشروع: نقود، مواد، أجهزة، ناس.
- الناس يجب توجيههم وخلق الحوافز لديهم والسيطرة على أفعالهم، وتعديل سلوكياتهم لتتلائم مع الحاجات في التنظيم.
- الأفراد الذين يقاوموا حاجات التنظيم، يجب أن يتم إقناعهم، ومكافأتهم ومعاقبتهم والسيطرة على نشاطاتهم لتوجيهها، هذا هو هدف أو مهمة الإدارة.
- العامل في هذه النظرية كسول متراخي Indolent، يعمل بكل ما يستطيع، ينقصه الطموح، لا يرغب بالمسؤولية، يفضل أن ينقاد، لديه أنانية متأصلة، مغمور وغير لامع.
- العامل يلزمه توجيه وسيطرة قريبين ويجب أن يكون هناك عملية اختبار وفحص للمرؤوسين وبشكل مستمر والسعي نحو إفهام العامل حاجات وأهداف التنظيم ليلتزم بها حتى لو تم ذلك عن طريق الإجبار والتهديد بالعقاب والإكراه.

هذه النظرية تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية في القيادة، والتي جاءت في آراء تايلور "TAYLOR" في نظرية الوقت والحركة Time and motion، ونظام الحوافز الذي تثبته هذه الاتجاهات والذي يعتمد على الحوافز المادية والإكراه، فالمستخدمين يجب حفزهم بواسطة الحوافز الاقتصادية Economic incentives بحيث يحدد الإنجاز المطلوب أو المرغوب Performance بدقة، ويتم قياس سرعة إنجاز العاملين لكل مهمة

من المهمات المطلوبة، وقدرتهم على الأداء، وتـأثير التعـب الجـسمي Physical Fatigue عـلى الإنتاجيـة، والواقـع أن المـستخدمين حـسب هـذا المفهـوم يتحولـوا إلى أدوات Instrument تنفيذية تتحرك وتعمل من خلال التوجيه القريب المستمر وحسب رغبـة صاحب العمل أو المسؤول من هنا نلاحظ أن النمط القيادي في هذه النظرية هو قريب من النموذج الديكتاتوري للقيادة،تحقيق هدف التنظيم هو الأولوية الأولى والأخـيرة وهو الوسيلة والغاية وأن الفرد يجب أن يتجه نحو تحقيق ذلك سواء اتفقـت الوسـائل مع آراءه وقناعاته أم لم تتفق.

أما نظرية (س أو x) فتعبر عن الوجه القيادي الصلب والقوى Hard and strong وهذه النظرية تعتمد على أسلوب التهديـد كأحـد الوسـائل لتنفيـذ المهمـة، إضـافة إلى أسـلوب التوجيه القريب والسيطرة المحكمة للسلوك، فهي لا تأخذ بالحلول الوسط وتعتبرها عـلى حساب تنفيذ الواجب وعلى حساب التنظيم نفسه، فالفرد يعـزز سـلوكه طالمـا يـؤدي إلى مزيد من الإنجاز وإلا فإنه يوبخ ويؤنب ويتم معاقبته مادياً ومعنوياً على حد سواء. وبدون الخوض في ماهية المدرسة الكلاسيكية إلا بمقدار مـا يعنينـا مـن أمرهـا في مـسألة القيـادة والنمط القيادي الذي تستخدمه فإن هذه المدرسة تفترض أن هذا الأسلوب في القيادة هو "الحل الوحيد الأفضل" One Best Way لتحقيق أهداف التنظيم.

هذه النظرية تؤمن أنه يجب أن لا يوجد صراع بين الرئيس والمرؤوس، فـالمرؤوس عليه الطاعة وهو مكره ومجبر، وغياب الصراع مهم ويجب الحد منه وتقليله وإذا ظهـر الصراع فمعنى ذلك أن هناك شيء خطأ.

من وجهة نظرنا نعتبر أن هذا النمط القيادي قد ذهب إلى غير رجعة، ولا مكان له في حياتنا المعاصرة حيث التشريعات والقوانين قطعت شوطاً كبيراً باتجاه حرية وحقوق المرؤوسين.

نظرية (ص أو Y):

راجت هذه النظرية في الفترة التي تلت مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة حيث أصبح النموذج القيادي المرغوب هو نموذج قيادة المشاركة Participation واقتسام السلطة Shared Authority وقد جاء هذا النموذج القيادي كأسلوب وسطي ليحل الصراعات Conflicts التي بدأت تظهر في التنظيمات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين أهداف التنظيم وأهداف المستخدمين. وقد جاءت هذه النظرية بشكل يغاير نظرية X في القيادة، فبينما تدعو نظرية X إلى الإكراه وتنتهج أسلوب ديكتاتوري تسلطي، فإن نظرية " Y " تحترم رأي التابعين وتجعلهم يشاركوا في عملية اتخاذ القرار بأسلوب ديمقراطي فيه حدود واسعة من الحرية للتابعين. وقد طرح Douglas Megregor مجموعة من الافتراضات التي بنيت عليها هذه النظرية والتي تتلخص فيما يلي:

- أن الجهود العقلية والجسمية في العمل شيء طبيعي كاللعب أو الراحة. بينما في نظرية X الإكراه والإجبار والعقاب هو الأسلوب الوحيد لتحقيق هدف التنظيم.
- تحقيق الأهداف مرتبط بالمكافآت والتي لها علاقة مباشرة بالإنجاز والتحصيل، بينما في النظرية X ليس هناك نظام حوافز بل هناك "أجر".
- الإنسان العادي يتعلم تحت ظروف مناسبة ليس فقط ليتقبل المسؤولية، إنما ليبحث عنها، بينما في نظرية X الفرد يتجنب تحمل المسؤولية وليس لديه الطموح.

- القدرة على الإبداع والخلاقيه والابتكار في حل المشكلات التي تواجه العـاملين، تكون موزعة بدرجة كبيرة على الناس وليست مقصورة بشكل محدد على بعض الناس.

- في ظل الحياة الصناعية الحديثة، فإن الطاقات المعرفية لا يستفاد منهـا إلا بـشكل جزئي للإنسان العادي.

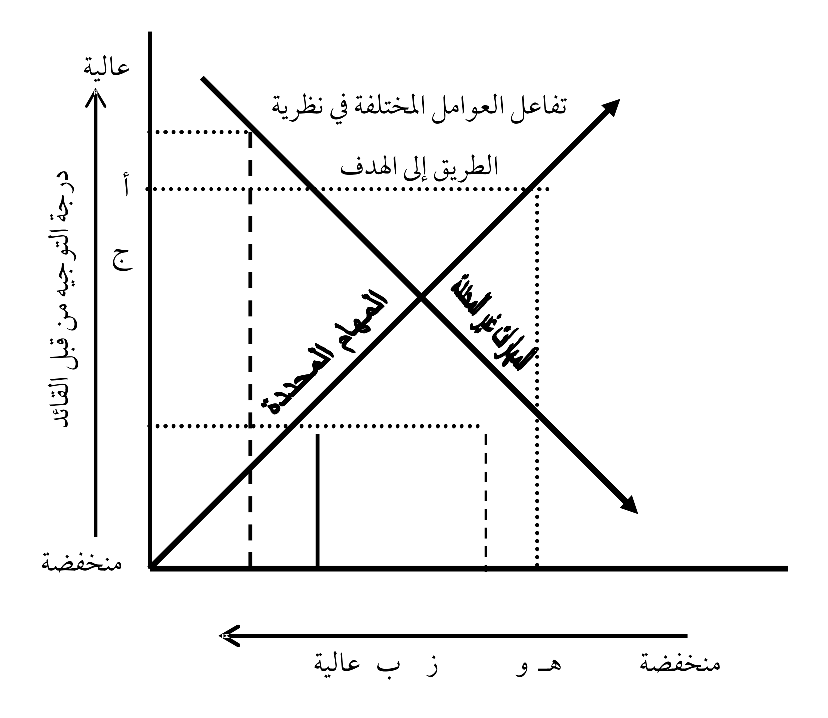
مما سبق نلاحظ أن هناك فرق هائل بين نظرية "X" ونظرية "Y" في القيـادة، حيـث تبدو لنا نظرية "X" بأنها تسلطية، تشاؤمية ثابتة ليس فيهـا مرونـة، وتكـون الـسيطرة خارجية ولا تنطلـق مـن الفـرد العامـل نفـسه، مقابـل ذلـك فـإن نظريـة "Y" تبـدو ديمقراطية تفاؤلية فيها ديناميكية ومرونة وتعتمد على التوجيـه والـسيطرة الـذاتيتين، وتشكل نوع من التكامل بين حاجات الفرد ومطالب التنظيم وتأخذ بمشاعر الآخرين ولا تنكرها.(كلالده، 1997م، ص142 – 145).

2- **نظرية المسار والهدف** (Path-Goal Theory)**:**

وهي من النظريات الحديثة في القيادة، وقد أخذت هذه النظرية اسمها من أن القائد أثناء تأديته لدوره في المنظمة يوضح لاتباعه الطرق أو المسارات التي تمكنهم من تحقيق الأهداف التي يرون تحقيقها، فهذه النظرية ترى أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسـين لـلأداء وعـلى رضـاهم واتجاهـاتهم النفسية، وهذا الأثر يتوقف على قدرة القائد على أن يحقق أهداف المرؤوسـين وتيـسير وتوضيح المسارات الموصلة والمحققة لهذه الأهداف، وبناء عـلى ذلـك حـدد هـاوس (House) أربعة أساليب للقيادة في هذه النظرية وهي: الدعم والمساندة والتي يتفهم من

خلالها القائد مشكلات مرؤوسية لإشباع حاجاتهم، والمواجهة والتي يوجه فيها القائد مرؤوسية بتعليمات تفصيلية، والمشاركة والتي يشارك القائد من خلالها المرؤوسين معه في صنع واتخاذ القرارات، والإرشاد الذي يحفز القائد من خلاله مرؤوسيه على إنجاز أهداف طموحة.(العديلي، 1416هـ، ص362).

ويمكن القول بأن هذه النظرية تقوم على عنصرين هامين هما: عنصر المرؤوسين الذين يعتبرون القائد هو مصدر رضاهم وإشباع حاجاتهم، وعنصر المهمة التي يتولى القائد توضيحها وشرحها لهم بالشكل الذي يساعدهم على الوصول إلى الهدف. ومن الجدير بالذكر أن المهمة كلما كانت واضحة للمرؤوس، فإنه يقل قبوله لتوجيهات القائد وتدخلاته، بينما يسعى هذا المرؤوس للحصول على توجيهات من القائد: عندما لا تكون المهمة واضحة، كذلك فإن تدخلات القائد تحقق رضا الأفراد بشكل أكثر عندما لا يكون لدى المرؤوسين رؤية واضحة ومحددة للمهمة، ولكن عندما يكون لديهم رؤية أكثر وضوحاً وتحديداً عن المهمة، فإن رضاهم عن توجيهات القائد وقبولهم لها يكون قليلاً.وفيما يلي الشكل رقم (1) والذي يوضح نظرية المسار والهدف. (القحطاني، 2001م، ص83).



شكل رقم (1): نظرية المسار إلى الهدف (المصدر: القحطاني: **2001**م،ص**83**)

ثانيا: أساليب القيادة الإدارية وأنماطها:

لما كانت القيادة الإدارية تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها. وقد تركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة والنفس والاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية. وقد توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القادة يتعذر حصرها في هذا المجال... وأهم هذه التصنيفات: تصنيف القادة من حيث طريقة اختيارهم إلى قادة يعينون من السلطة

التنفيذية العليا وآخرين يتم اختيارهم من بين صفوف الجماعة التي يقودونها لـصفات خاصة بهم. وتصنيفهم من ناحية ثانية من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية: إلى قادة محـافظين، وحـساسين، وذوي اتجاهـات شخـصية، وذوي اتجاهـات موضـوعية. وتصنيفهم من ناحية ثالثة من حيث نوعية علاقاتهم بالأفراد الذين يقـودنهم إلى قـادة ذوي ميـول تحكميـة، وآخـرين ذوي ميـول إنـسانية تقـوم عـلى الاقتنـاع.(كنعـان، 1999م،ص125).

ويذكر أن هرسي (Hersey) ينظر إلى أساليب القيادة بأنها تمثل كل أنماط وسلوكيات القائـد والمتمثلـة في أقوالـه وأفعالـه والتـي تـدرك وتفهـم مـن قبـل الآخـرين. (Hersey1984م، ص27).

كما أن هناك وجهات نظر متعددة حول أنماط القيادة وأنواعهـا، فمـن وجهـة نظـر الـدوافع: يمكـن تقـسيم القيـادات إلى قيـادات إيجابيـة (Positive) وقيـادات سـلبية (Negative) ومن وجهة نظر تفويض السلطة: يمكـن تقـسيم القيـادات الإداريـة إلى قيادات مركزية، وقيادات لامركزية.(النمر وآخرون، 2001م،ص326).

وعلى الرغم من تعدد التصنيفات لأنماط القادة فأن أكثر المعـايير شـيوعاً في الفكـر الإداري لتصنيف أساليب القيادة وأنماطها ـ معياران رئيسيان، الأول يقوم على تصنيف النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التـي يعتمـد عليهـا القائـد في توجيـه موظفيـه والثاني على أساس عملية التـأثير في موظفيـه. (كنعـان، 1999م، ص126). وفـيما يـلي توضيحا لذلك.

1-تصنيف أساليب القيادة حسب مصدر السلطة:

يقوم هذا التصنيف على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه وتنقسم القيادة تبعاً لمصدر السلطة إلى قسمين أساسين هما:

- **القيادة الرسمية:**

وهي التي يكتسبها القائد بحكم وظيفته الرسمية، وهي السلطة القانونية التي يستطيع من خلالها توجيه الأوامر واتخاذ القرارات، وهذه السلطة هي التي يتمتع بها القادة الإداريون في التنظيم وتمنحهم حق إصدار الأوامر والتعليمات لمرؤوسيهم للقيام بأوجه النشاط الممكنة في التنظيم، وفي هذه الحالة تكون سلطة القائد فيها نابعة من مركزه الرسمي.(النمر وآخرون، 2001م، ص316).

ويلاحظ على هذا المنهج لأنصار السلطة الرسمية أنهم خلطوا بين القيادة والسلطة. إذا أن القيادة لا تمثل السلطة، فالسلطة ليست إلا وسيلة من وسائل القيادة يلجأ إليها القادة في أحوال معينة.. ذلك أن القيادة تقوم أساساً على عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه والحصول على استجابتهم الطوعية لتوجيهاته. وإذا كان القائد يلجأ في أحوال معينة إلى استخدام أدوات السلطة ـ التي تقوم على الإكراه والشدة ـ للتأثير في مرؤوسيه وتحقيق استجابتهم لتوجيهاته فأن هذه الاستجابة تكون سلبية، وتعتبر وسيلته هذه غير كافية لتشجيع المرؤوسين على العمل لأنها تكبت قدراتهم، فضلاً عن أن طاعة المرؤوسين واستجابتهم في هذه الحالة تكون ذات مدى قصر وتؤدي بالتالي إلى عجزهم عن تنفيذ الأوامر.(كنعان، 1999م، ص269).

• **السلطة غير الرسمية:**

وتتمثل في التأثير الشخصي للقائد على مرؤوسيه وولائهم وحبهم له، فالقائد غير الرسمي يتمتع بسلطة غير رسمية وهو يبرز في مجموعته نتيجة للمكانة التي يتمتع بها لدى جماعته، وتنبع السلطة غير الرسمية من قبول أفراد المجموعة لسلطة القائد، فهي سلطة معطاة عن إقتناع وليست مفروضة على الجماعة كما هو الحال في السلطة الرسمية.(النمر وآخرون، 2001م، ص316).

ويرى هايمان بأن مصدر السلطة هنا هم المرؤوسون أنفسهم واستعداداهم لقبول السلطة عليهم من الرئيس. فالسلطة هي العلاقة القائمة بين الأفراد عندما يقبل أحدهم التوجيه الصادر من سلطة أعلى، أو بمعنى عندما يزن الشخص نتائج قبول التوجيه ونتائج رفضه لهذا التوجيه ويرجّح كفة القبول. أي أن المصدر الحقيقي لسلطة القائد أو المدير هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة. (Haimann , 1962:p 39)

2- **تصنيف أساليب القيادة حسب تأثير القائد على تابعيه:**

يرتكز التصنيف حول ما إذا كان القائد يركزّ كل السلطات في يده، ويهتم بالإنتاج فقط، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى موظفيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء. أو أنه لايركزّ كل السلطات في يده، ويتيح الفرصة لموظفيه لمشاركته في مهامه، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى موظفيه على مايسمى بسلطة الثقة القائمة على العلاقات الإنسانية الصحيحة بينه وبينهم. أو أنه يترك جميع المسؤوليات للموظفين ويعتمد عليهم كلية في الإدارة بدون توجيههم أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات.

وقد صنفت أساليب القيادة الإدارية على أساس هذا المعيار إلى ثلاثة أساليب هـي: أسلوب القيادة الديمقراطي، وأسلوب القيادة الاستبدادي (الأوتوقراطي)، وأسلوب القيادة الحر (غير الموجه أو التسيبي).

وتأتي أهمية هذه الأساليب كونها تعد أهم التقسيمات الرئيسة والـشائعة لكثـير مـن الدراسات الكلاسيكية في القيادة الإدارية (كنعان، 1999م، ص126).

وقد اعتمدنا على نفس التقسيم لأساليب القيادة التي سنعرضها بشيء من التفصيل فيما يلي:

أ- أسلوب القيادة الديمقراطي(Democratic leadership):

هذا النمط من القيادة كما يراه جوزيف مستروارب أستاذ الإدارة في جامعة تكساس أنه من الممكن للجميع أن يستفيد منه لتحقيق الكفـاءة وزيـادة الإنتاجيـة، فالعـاملين يشعرون بالرضا الوظيفي وبيئة العمل تحت قيادته التي تتـسم بـالتحرر مـن الـروتين (مستروارب،2002م، ص7).

كما أن هذا النوع من القيادة يقوم بالأساس على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعـة ويـشركهم في عمليـة اتخـاذ القـرارات. ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامـه مـن خـلال جماعية التنظيم. فالسياسات تتحد مـن خـلال الاتفـاق والمناقـشة الجماعيـة لأعـضاء التنظيم. وتلعب القيادة دورها في بلورة مـا تتفـق عليـه الجماعـة مـن آراء وأفكـار إلى قرارات وسياسات. فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة. ومن مزايا هـذا

الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج. وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به.

وتتعدد نماذج القيادة الديمقراطية على النحو التالي:

1- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في عملية صنع القرار، فهو يضع المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، ويطلب منهم مشاركته في اتخاذ القرار المناسب.

2- نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدوداً معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يحدد المشكلة ويرسم أبعادها ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار المناسب لحلها، والقائد الديمقراطي يعطي مرؤوسيه قدراً كبيراً من الحرية في اتخاذ القرار.

3- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار، ويكون ذلك في الغالب عندما يرى القائد أن الظروف غير مهيأة لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار.

4- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة للمرؤوسين لمشاركته في تحديد كيفية تنفيذ القرار.

5- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار، فهو يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يرون أنه الأنسب، وينحصر دوره في الموافقة عليه، وهذا النموذج يمثل أقصى قدر من حرية التصرف للمرؤوسين.

ومهما كانت درجة المشاركة، فإن القائد الديمقراطي الناجح هو الذي يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات. وينجز هذا الأسلوب عن طريق عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، ويتيح هذا الأسلوب للقائد فرصة لإطلاع مرؤوسيه على حل المشكلات التي تواجهها المنظمة، كما يتيح فرصة للمرؤوسين لتبادل المعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم وتبادل الآراء فيما بينهم حول المشكلات التي تواجههم في العمل.(النمر وآخرون، 2001م،ص328– 329).

أن الأخذ بهذا الأسلوب لا ينبغي أن يصل إلى الحد الذي فيه يترك القائد مرؤوسيه يتصرفون بحرية كاملة في ضوء الهدف الذي حدد لهم دون أن يؤثر عليهم بطريق مباشر أو غير مباشر حتى لا يتحول هذا الأسلوب إلى ترك حرية العمل للعاملين كما في أسلوب القيادة الحر.(هاشم، 1975م،ص265).

ب- أسلوب القيادة الاستبدادي(الأوتوقراطي) (Autocratic Leadership):

يطلق على هذا الأسلوب القيادي بالقيادة الأتوقراطية، أو القيادة الاستبدادية، أو القيادة التسلطية، وجميعها تدور حول محور واحد وهو محاولة القائد الأتوقراطي إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته. وفي هذا النموذج يتمركز اتخاذ القرار في يد القائد بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية. وهنا يحجم القائد عن أن يفوض سلطة اتخاذ القرار إلى غيره، ويحتكرها في يده. وهذا يعني أن القائد وحده الذي يحدد المشكلة، ويضع لها الحلول، ويختار أحدها، وبعد ذلك يقوم بإبلاغ القرار إلى مرؤوسيه لتنفيذه دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في صنعه، وهو بهذا لا يعطي مرؤوسيه أية فرصة لمناقشته فيما يقرر، ولا يضع في اعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ من قبله.

وكذلك يعتمد القائد الأتوقراطي على إيجاد الدافع إلى العمل لدى مرؤوسيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد، والعقاب، وفرض السلطة بفرض توجيهاته على مرؤوسيه. ومن خلال هذا الأسلوب يتمتع القائد بالحرية التامة في رسم السياسات وصنع القرارات وتغيير كل صغيرة وكبيرة بمفرده، وحسب رغباته. ويتم تحقيق ذلك عن طريق إصدار أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل وإصراره على إطاعة مرؤوسيه لها.

وبالنسبة لاستخدام القائد للسلطة، فقد أثبتت الدراسات المعتمدة لسلوك القادة ذوي الميول الأتواقراطية أن استخدامهم للسلطة، للضغط على مرؤوسيهم وتهديدهم لإنجاز العمل تتفاوت نسبياً. أي استخدام القائد الأتوقراطي لسلطته على مرؤوسيه لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة الأتوقراطيين، بل يكون على درجات متفاوتة. وبناء على ذلك، فإن هناك أنماطاً متعددة لسلوك القائد الأتوقراطي. (ياغي، 1417هـ،ص 126–127)

ووفقاً لذلك يمكن تقسيم هذا النموذج القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية على الوجه التالي:

1– الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم: (Coercive or authoritarian autocratic)

يتميز القائد الأتوقراطي المتسلط أو المتحكم بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحفظ لنفسه القيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها. لذلك فهو لا يفوض سلطاته ولو أن ذلك بإمكانه، بل يحاول جهده دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدها لتكون كل الأمور

تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة. (كنعان، 1999م، ص155).

2- الأوتوقراطي الخيّر: (Benevolent autocratic)

يحاول القائد الأتوقراطي الخير استخدام كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية (تحقيق التكامل بين حاجات وأهداف كل من المشروع والعاملين) من خلال الإطراء والثناء، وأيضاً من خلال العقاب الخفيف، وذلك لكي يضمن ولاء لمرؤوسين في تنفيذ قراراته.(ياغي، 1417هـ، ص127)

3- الأوتوقراطي اللبق أو المناور:(Manipulative autocratic)

يبدو القائد الأوتوقراطي اللبق أقل درجات السلوك الاوتوقراطي تطرفاً واستبداداً، وأكثرها اقتراباً من السلوك الديمقراطي من حيث إعطاء القائد لمرؤوسيه قدراً ولو يسيراً من الحرية لمشاركته في صنع قراراته، وميله نحو التخفيض من حدة تحكمه في مرؤوسيه، الذي يظهر من خلال لباقته في اقناعهم وتوليد الإحساس لديهم بالمشاركة.. وهذا الأسلوب يبقى ذا طابع أوتقراطي، لان القائد فيه يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم، أوعدم الأخذ بها وإتخاذه منفرداً القرار النهائي. (كنعان، 1999م،ص163-164)

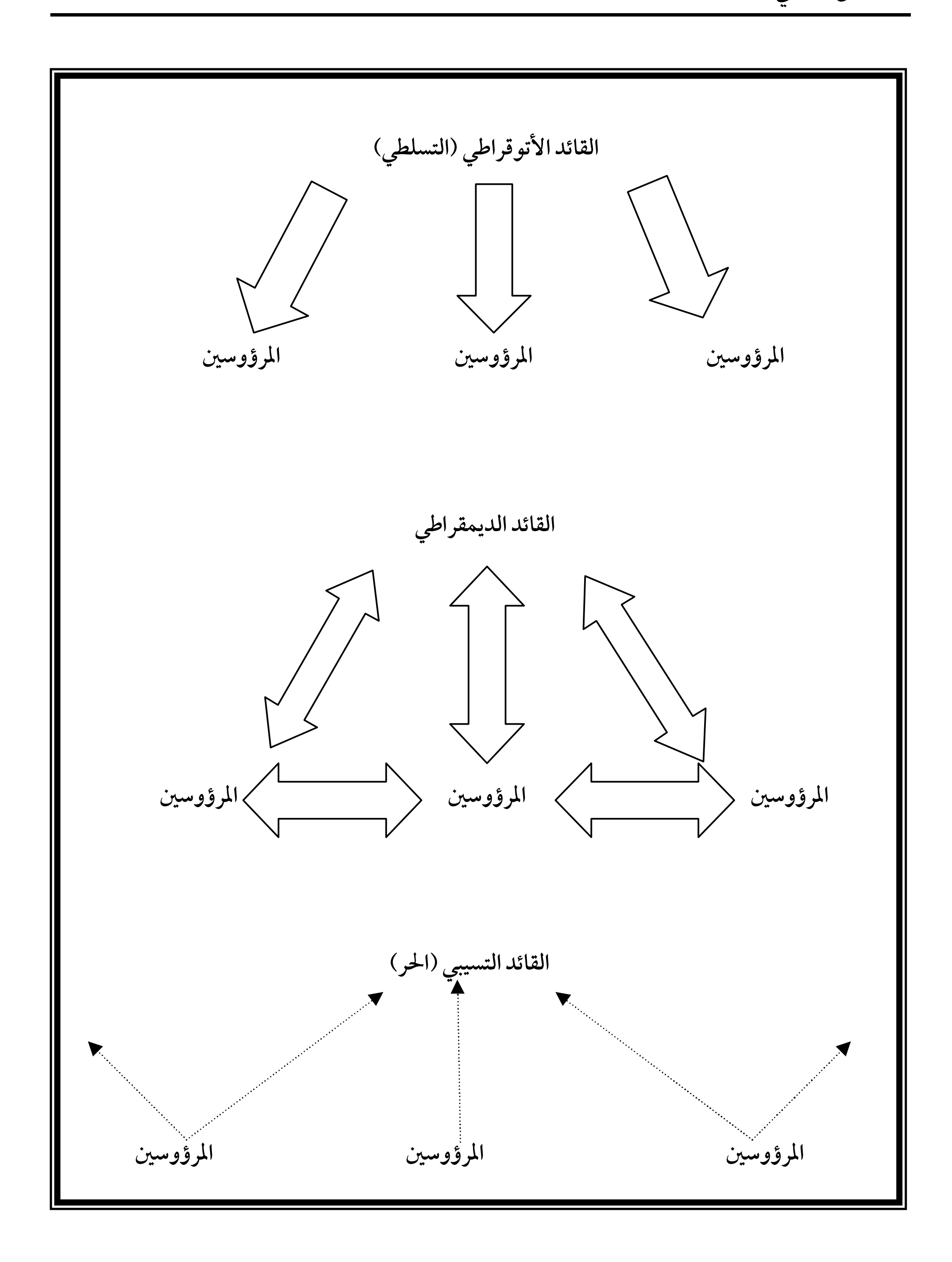
ثالثا: أسلوب القيادة التسيبي أو الحر: Laisser – Fair Leadership

يطلق على هذا الأسلوب بالقيادة الحرة أو المنطلقة على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد. ويطلب عليها البعض الآخر بالقيادة غير الموجهة أو سياسة إطلاق العنان، أو دعه يعمل. وأما البعض الآخر فيطلق

عليها اسم القيادة الفوضوية لكونها تقوم على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء. وفي هذا النموذج تكون القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات، وبالتالي يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة إتخاذ القرارات، ويصبح في حكم المستشار. فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة، ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة. وخلاصة القول، أن القائد في هذا النموذج القيادي يفوض سلطة إتخاذ القرار إلى المجموعة التي لها حرية كبيرة في التصرف. ومع أن الأبحاث الإدارية تعتبر هذا النموذج أحد النماذج القيادية، إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً يمكن تطبيقه في مجال الإدارة لأنه مبني في الأصل على مبدأ حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، دون أي إشراف أو توجيه لجهود المرؤوسين أو ضبط سلوكهم.

ويرى بعض الباحثين أن مدى نجاح هذا الأسلوب في التطبيق العملي يرتبط بظروف ومواقف معينة قد تستدعي تطبيقه، وتحدد مدى تحقيقه للنتائج المطلوبة. وفي هذا المجال يقول أوريس Uris أن مثل هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، وتوفر لدى القائد الذي يتبعه المهارة والقدرة على تطبيقه... وإن هذه حقيقة ثابتة بالرغم من كل الآراء التي قيلت عن عدم جدواه. (ياغي،1417هـ، ص132- 133). وبوجه عام فإنه ليس من السهل علينا تأكيد صحة وسلامة أو فرادة هذا الأسلوب أو ذاك، فلأخذ بهذا الأسلوب القيادي دون غيره يشترط المعرفة الدقيقة لخصوصية وظروف المنظمة التي نقودها، ومستوى الإنتاجية فيها وخصوصا القوى العاملة، ودرجة أهليتها وانضباطها وانتمائها، باعتبار هذه محددات لطبيعة الأسلوب الذي سيتخذه القائد الإداري عند ممارسته العملية القيادية.

كما أن مقتضيات العملية القيادية والالتزام بتحقيق الأهداف المحددة تفرض على القائد المرونة الكافية للانتقال من أسلوب قيادي إلى آخر بحسب ما تقتضيه عملية العمل والأداء المنجز ومدى التزامه بالأهداف. ويمكن توضيح أنماط القيادة الثلاثة من خلال الشكل رقم (2) حيث توضح الأسهم العلاقات بين القادة المرؤوسين. (حسن:2004م،ص81).



الشكل (2) أنماط القيادة الثلاثة

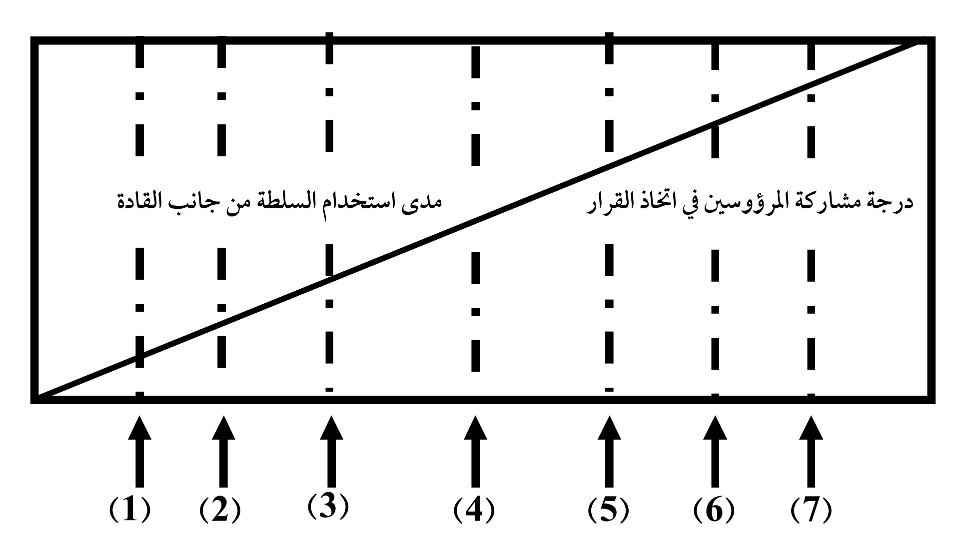
رابعاً: نماذج أساليب القيادة الادارية:

عرضنا سلفا مفهوم القيادة الادارية وأساليبها، لتوضيح درجة تعقد هـذه العمليـة ومدى تأثيرها على النتائج المتوخى الوصول اليها من قبل العاملين في المـنظمات، فإننـا سندرج على عرض بعض النماذج التي صنفت أساليب القيادة وبينت مدى تأثيرهـا في سلوك الأفراد داخل المنظمة، ومدى رضاهم المترتب عنه نتـائج أدائهـم، وذلـك عـلى النحو التالي:

1- **نموذج تننباوم وشميدت:** (Tannenbaum and Schmidt)

قام كل من تننباوم وشميدت عام (1958م) بمحاولة لوضـع إطـار عـام للـسلوك القيادي الذي يمكن للقادة وللمديرين الاستفادة به في معالجة المواقف التي تواجههم انطلاقاً من افتراضين أساسيين هما: أنه ليس هناك سمات أو أساليب لصيقة بشخـصية القائد، ولا يمكنه تغييرها، فالقائد يستطيع أن يتخذ أو يتبنى أساليب مختلفة وفقاً لكثير من المتغيرات.

أن السلوك القيادي ليس وقفاً على القائد نفسه، فهو مجرد طرف واحـد، في معادلـة الـسلوك الإداري، والطـرف الآخـر هـم المرؤوسـون، فـإذا زادت درجـة مـشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، قل استخدام القائد لسلطاته. وكلما ازداد اسـتخدام القـادة لسلطاتهم، قلت درجـة مـشاركة المرؤوسـين في اتخـاذ القـرارات. وقـد قـام تننبـاوم وشميدت بتصوير هذه العلاقة بين طرفي معادلة السلوك الإداري (الشكل رقم (3).



الشكل رقم (3) بدائل السلوك أمام القائد الإداري

يتضح من الشكل رقم (3) أن هناك سبعة أنماط محددة من السلوك يختار القائد أي منها وفقاً للمتغيرات التي تقابله في موقف معين، وهذه الأنماط السبعة هي:

أ) يتخذ القائد القرارات منفرداً ثم يعلنها على مرؤوسيه:

في هذه الحالة ينفرد القائد بالتفكير في المشكلة، يحددها ويتعرف على أسبابها ويضع البدائل لمعالجة هذه الأسباب. ويختار أحد هذه البدائل ويصدر قراره بهذا البديل طالباً من المرؤوسين التنفيذ. ويلاحظ في هذه الحالة أن القائد قد يضع في اعتباره أن لمرؤوسيه آراء، وقد يأخذها في حسبانه عند تقويم البدائل المختلفة، إلا أنه في النهاية هو الذي يتخذ القرار منفرداً.

ب) يتخذ القائد القرارات ثم يحاول أن يحصل على تأييد المرؤوسين:

يتشابه هذا النمط السلوكي مع النمط السابق، حيث يحدد القائد المشكلة وبدائل حلها ويتخذ قراراً بشأنها. ولكن في هذه المرحلة لايكتفي القائد بذلك، بل يحاول إقناع

مرؤوسيه بأن القرار الذي أتخذه كان هو أنسب قرار لحل المشكلة وأنه لايتعارض مع مصالحهم حتى يضمن تأييدهم للقرار وتحمسهم لتنفيذه بقدر ما يعتقد.

ج) يقدم القائد الأفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بشأنها:

وفي هذه الحالة يزيد الأمر قليلاً عن الحالتين السابقتين، صحيح أن القائد هو مصدر الأفكار، وصحيح أنه يسعى للحصول على تأييد مرؤوسيه لهذا القرار، ويطلب منهم بعد ذلك التفكير فيما شرحه لهم ويدعوهم لتقديم تساؤلاتهم حتى يزداد تفهمهم لما يريد إنجازه.

د) يقدم القائد قرارات مبدئية قابلة للتعديل:

وهنا فقط يبدأ التوازن بين سلطة القائد ومشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرار، فهو يسمح لهم بمناقشة البدائل التي يطرحها أمامهم، ولكن المبادرة تأتي من جانبه فهو الذي يحدد البدائل المسموح بمناقشتها، ولا يدع لمرؤوسيه أن يقترحوا بدائل أخرى. ويكون دورهم هو مناقشة هذه البدائل، بل أكثر من هذا فإنه يختار البديل ويقدم قراراً مبدئياً قد يكون قابلاً للتعديل بعد المناقشة معهم ولكن ما تزال المبادرة أساساً في يده هو.

هـ) يقدم القائد المشكلات والمرؤوسون يعرضون اقتراحاتهم ثم يتخذ هو القرار:

يقوم القائد بتحديد المشكلة، ولكن يترك للمرؤوسين بعض الحرية كي يقترحوا الحلول الممكنة. وهذا يزيد من إمكان العثور على حلول أكثر تنوعاً وأكثر إبداعاً لأنها لا تأتي من شخص واحد، ولكن من عدة أشخاص هم المرؤوسين. ولكن القائد في النهاية هو الذي يتخذ القرار على أساس أن هناك متغيرات قد لا يحيط بها المرؤوسون

وعلى أساس أنه هو المسؤول في النهاية عن اتخاذ القرار. ولكنه سيكون أكثر مناسبة للواقع من الأساليب السابقة مادام المرؤوسون هم الذين يقدمون الحلول التي سوف يقومون بتنفيذها.

و) يحدد القائد الإطار العام للتصرف ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار:

يقوم القائد بتحديد المشكلة ويضع حدوداً يجب اتخاذ القرار في إطارها ثم يترك للجماعة حرية اقتراح البدائل ومناقشة مزايا وعيوب كل بديل واختيار البديل الأمثل من بينها. ومن الواضح أن درجة اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار واضحة في هذه المرحلة، ولذلك تعد هذه المرحلة اتجاها من القائد لتفويض حقيقي لسلطاته. ومادام المرؤوسون هم الذين سيتخذون القرار، فمن المتوقع أن يكونوا أكثر حماساً في تنفيذه.

ز) يسمح القائد لمرؤوسيه بحرية العمل في إطار السياسات والمحددات العامة للإدارة:

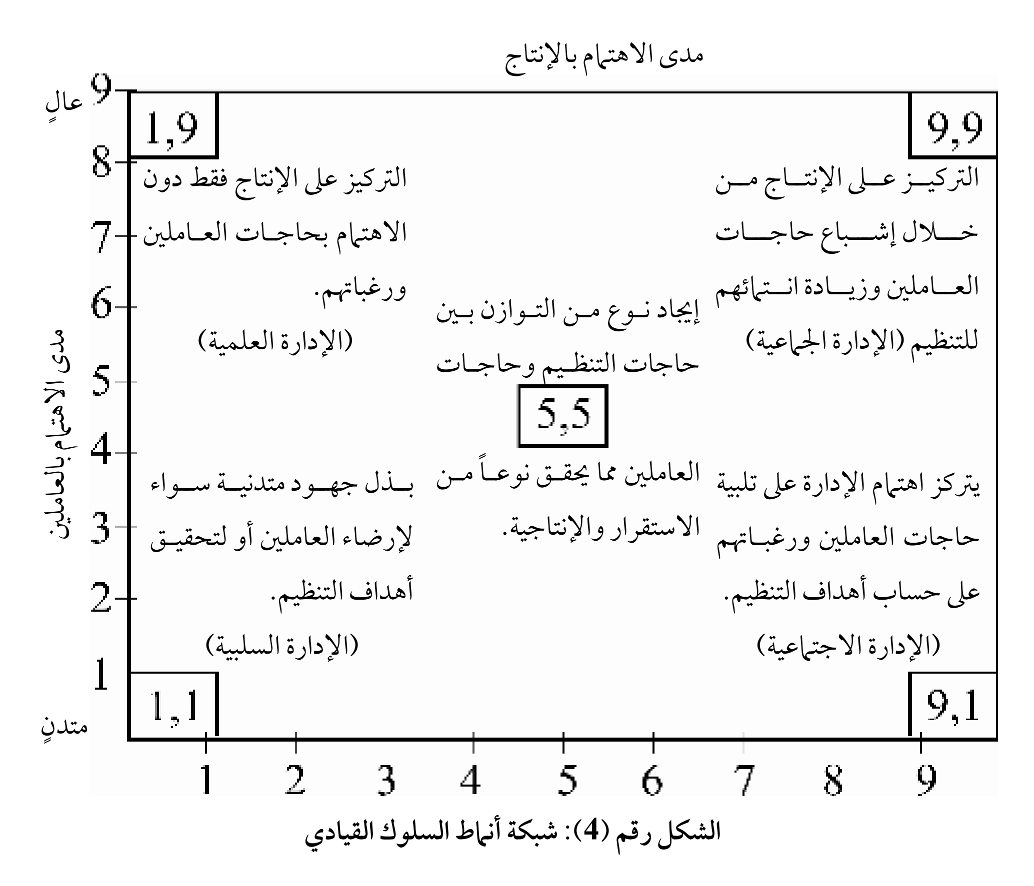
وفي هذه الحالة يصبح للمرؤوسين الحرية في تحديد المشكلة وتحديد أسبابها والبدائل المتاحة لحل المشكلة ووزن هذه البدائل بمقارنة مزاياها وعيوبها. ولكن القائد يتقيد بالطبع بالسياسات العامة والمحددات والاتجاهات التي تحددها إدارة المنظمة، ثم يختار البديل الأنسب. إن القائد يلتزم بما يتوصل إليه المرؤوسين واثقاً في قدراتهم. وعادة ما تنمو لديهم روح المسئولية والحماس لتنفيذ القرارات التي اتخذوها بأنفسهم. ويعد هذا السلوك من القائد هو أعلى درجات الديمقراطية والحوار المفتوح بين الجماعة وقائدها.

هذه هي البدائل السلوكية التي طرحها نموذج تنباوم وشميدت للقائد الإداري. وهي تتراوح بين التركيز على سلطات القائد منفرداً في اتخاذ القرارات "في رقم 1" إلى التركيز على وجهات نظر المجموعة ومشاركتها في اتخاذ القرار "رقم 7" (النمر وآخرون،2001م،ص331-334).

2- **نموذج بليك وموتون:** (Blake and Mouton)

يصف كل من بليك وموتون (Blake and Mouton) السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية تعكس درجة اهتمام القادة في كل منها بدرجات مختلفة من المحورين المذكورين وهما درجة الاهتمام بالإنتاج أو درجة الإهتمام بالعاملين وبالعلاقات الإنسانية.

وتوضح هذه الأنماط في شبكة أو مصفوفة إدارية كما هو موضح في (الشكل رقم 4).



الشكل رقم (4): شبكة أنماط السلوك القيادي

يلاحظ من " الشكل رقم (2) " أن المحور الأفقي يدور حول مدى الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية والعمل من جانب القائد. أما المحور الرأسي فيدور حول مدى اهتمام القائد بالعاملين وبالعلاقات الإنسانية. ولقد حدد الباحثان خمسة أنماط تمثل

الحالات القصوى لسلوك القادة هي (1/ 1 و 1/ 9 و 9/ 1 و 5/ 5 و 9/ 9) ويمكـن أن يحدد القائد المربع الذي يناسب اهتمامه والذي ينعكس على سلوكه القيادي في أي مـن المربعات الواحدة والثمانين التي يحتويها الشكل رقـم (2). وفـيما يـلي نعـرض الأنـماط الخمسة التي تمثل الحالات الجادة في اهتمامات القادة:

أ – النمط (1/ 1):

هذا النمط من القادة يمثل أدنى نقطة على محوري الاهتمام بالإنتـاج أو بالعـاملين. ولذلك فهذا النمط من القادة يولي أدنى اهتمام للإنتاج وهو عديم الاهتمام بالعـاملين. ولذلك يطلق عليه البعض " نمط الإدارة السلبية ". ومن المتوقع أن الـسلوك الـسلبي لهؤلاء القادة يفشل في تحقيق أهداف المنظمـة. كـما أن العـاملين لا يـشعرون بالرضـا، ويسود علاقات العمل الكثير من الصراعات والخلافات.

ب – النمط (9/ 1):

إن هذا النمط من القادة يهتم بالدرجة القصوى بالإنتاج والعمل. ولكن اهتماماتـه بالعاملين ضئيلة للغاية. ولذلك فهذا النوع من القادة يهتم بالجوانب الفنيـة في العمـل من أجل رفع كفاءته إلى الحد الأقصى، ولكنه في غمـرة اهتماماتـه بالجوانـب الفنيـة في العمل ينسى الجوانب الإنسانية ومشاعر العاملين معه، مما قـد يـسبب لهـم نوعـاً مـن الإحباط. ولذلك يطلق البعض على هذا النمط من القادة " القائد العلمي " الذي يتبع " الإدارة العلمية " التي نادى بها أصحاب مدرسـة الإدارة العلميـة. فـإذا نجـح هـذا النمط من السلوك القيادي في المدى القصير في زيادة الإنتاجية فإنه يمكن أن يـؤدي في المدى الطويل إلى جمود المنظمة وعدم تطورها وعدم قـدرة العـاملين بهـا عـلى تطـوير أنفسهم وقدراتهم.

ج – النمط (1/ 9):

في هذا النمط يهتم القائد غاية الاهتمام بالعاملين، ولكن يتضائل اهتمامه بالإنتاج والعمل إلى الحد الأدنى. إذ يهتم برعاية العاملين وتلبية حاجاتهم والعمل على رضائهم ونمو قدراتهم.

وهذا النمط من القادة أطلق عليه البعض اسم " القائد الاجتماعي ". لأنه يهتم بالعاملين من أجل العاملين، ويعمل على تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم.

د – النمط (5/ 5):

إن هذا النمط يحقق نوعاً من التوازن بين الاهتمام بالإنتاجية والاهتمام بالعاملين، ولكن عن طريق عدم المغالاة، فهو لا يهتم بالعاملين على حساب العمل، كما لا يهتم بالإنتاجية على حساب العاملين.

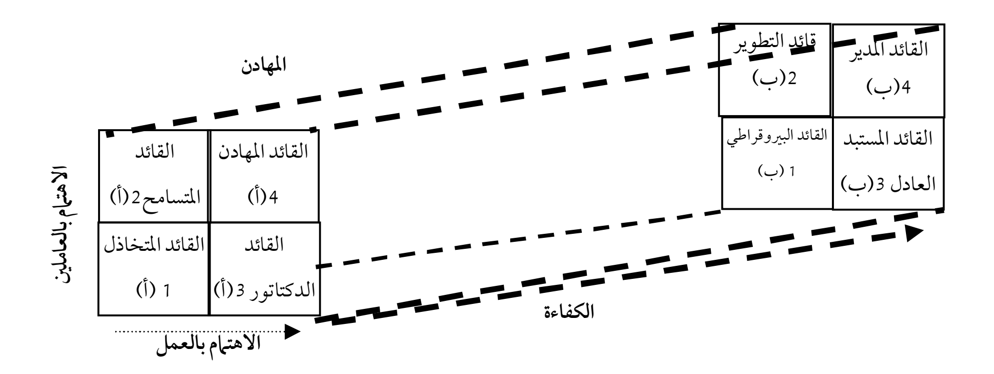
هـ – النمط (9/ 9):

وهذا هو النمط الذي يتطلع إليه كتاب الإدارة وعلماؤها. ويرون أنه النمط الذي ينبغي أن يحاول كل قائد أو مدير أن يصل إليه. فهو يهتم بتحقيق أهداف المنظمة، أي بالعمل إلى أقصى حد، ويهتم أيضاً بالعاملين أو المرؤوسين إلى أقصى حد..(النمر وآخرون،2001، ص335–337).

3-**نموذج ردن ذو الأبعاد الثلاثة:** (William Reddin)

يعتبر نموذج ردن (William Reddin) (1970م) مبنياً على نتائج دراسات جامعة أوهايو، ويرى ردن أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري.. تجعله يتبنى مفهوم

كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر من فعالية القيادة. ويعني مفهوم كفاءة القيـادة أو التأثير الإداري المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل أو العاملين وبالتالي فقد جاءت هذه النظرية لتميز بين الأنماط الناتجة عن أبعـاد ثلاثـة هـي درجـة كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين، وذلـك مـن منطلـق أنـه يمكـن التمييز بين أربعة نماذج للقيادة الإدارية يقوم كل منها على درجات معينة من التأثير على العمل أو العاملين. في ظل متغير ثالث هو كفاءة القيادة الذي يؤدي إلى حدوث التأثير الإداري أو عدمه.. بناء على ما تمليه طبيعة الموقف شكل(5).



الشكل رقم (5): نموذج ردن ذو الأبعاد الثلاثة.

وهكذا يكون لدينا أربعة نماذج أو أنماط قيادية تتغير عنـدما يـدخل عليهـا عنـصر كفاءة القيادة فيصبح لدينا أربعة أنماط أخرى، أي أن كل نمط من أنماط القادة الأربعة الأساسية يمكن أن يكون كفئاً أو غير كفء حسب الموقف، ولذا فإنه يصبح لدينا ثمانية أنماط للقيادة أربعة غير كفئة وأربعة ذات كفاءة. والأنماط غير الكفئة التي أوردها ردن (Reddin) قبل دخول عنصر الكفاءة عليها وبعده هـي كالتـالي: (القحطـاني، 2001م، ص 80–82):

- نمط القائد المتخاذل أو المنعزل، وهو القائد الذي لايهتم بالعمل أو بالعاملين إلا بدرجة قليلة وبدون أي كفاءة قيادية.

- نمط القائد المتسامح أو المرتبط، وهو القائد الذي ارتبط مع العاملين بعلاقات طيبة نتيجة لأهتماهه بهم، ولكن بكفاءة قيادية أقل، في حال أنه لايهتم بالعمل.

- نمط القائد الدكتاتور أو المتفاني، وهو القائد الذي يهتم بالعمل فقط، ولذلك يتعامل مع العاملين بقسوة وتشدد..دون أن يكترث بدرجة تأثير الكفاءة القيادية على تعامله ذلك.

- والنمط الأخير هو نمط القائد المتكامل، وهو القائد الذي يهتم ـ بدرجة عالية ـ بالعمل كما يهتم كذلك بالعاملين بنفس المستوى.

4- **نموذج رنسيس ليكرت:** Rensis Likert

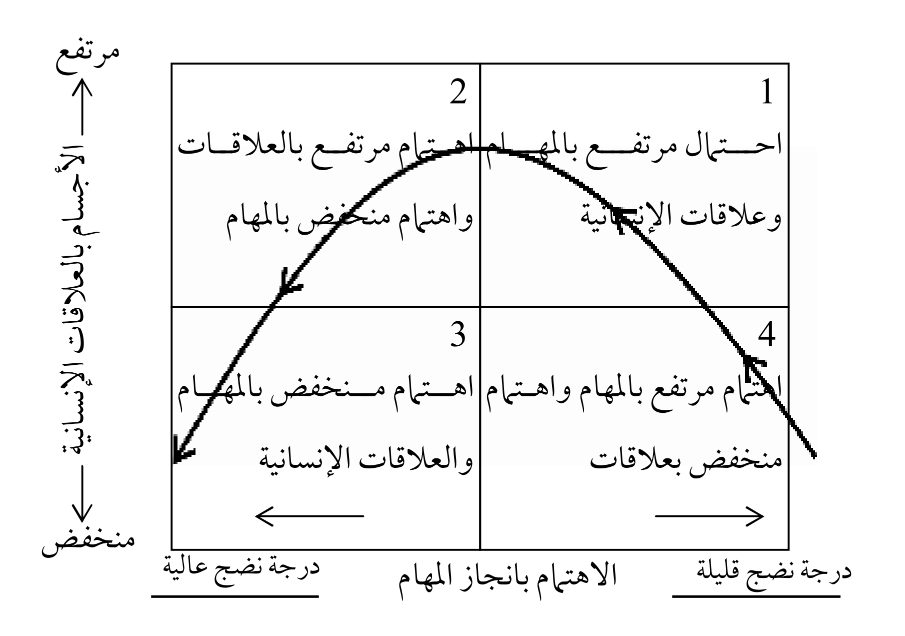
- كانت نتائج الأبحاث التي قام بها رنسيس ليكرت Rensis Likert وزملاؤه في جامعة متشغان تشير إلى أن هناك حاجة إلى الاهتمام بالمصادر البشرية والمصادر المادية في المنظمة، وكذلك الاهتمام بإدارتها بالطريقة المناسبة، وبالتالي توصلوا إلى عدة نظم إدارية متتابعة لتعطينا نموذج متصل من الحلقات التي تشكل هذه النظم، وقد أطلقوا عليها أسم سلسلة النظم من 1 إلى 4، (Continum from system 1 through system 4). ويرى ليكرت أن القائد الإداري يتنقل بين هذه النظم بحسب الحاجة والموقف الذي يواجهه في الواقع الفعلي. وهذه النظم هي كما يلي: (القحطاني، 2001م، ص 86-88)

- النظام (1): ويستخدم هذا النظام من قبل القائد الذي لا يثق باتباعه.

- النظام (2): ويستخدمه القائد الذي يجد لديه بعض الثقة بمرؤوسيه.
- النظام (3): ويوجد في هذا النظام مستوى كبيراً من الثقة غير المطلقة مقارنة بالأساليب السابقة.
- النظام (4): ويعتبر هذا النظام على العكس تماماً من نظام (1)، فالقائد لايشك أبداً في المرؤوسين.

5- **نموذج نضج الأتباع (الإشراف الموقفي):**

قدم هيرسي (pual Hersey) وبلانشارد (Blanchard Kenneth) في نموذجها هذا وصفاً لوضع الذي يكون عليه المرؤوس من حيث علاقته بالآخرين، ورغبته في الإنجاز والتحصيل وتحمل المسئولية ومستوى القدرات والخبرات في مراحل معينة من عمله بالمنظمة.



الشكل رقم (6) نموذج نضج الأتباع (الإشراف الموقفي)

وقد ميز هيرسي وبلانشارد بين سلوكين قيـاديين.. شـكلا بعـدين لهـذا النمـوذج. السلوك القيادي الذي يشكل البعد الأول في هـذا النمـوذج.. وهـو الـسلوك المتعلـق بالعمل وما يجب على القائد توضيحه للمرؤوسين، أما السلوك القيادي الثاني فيتعلـق ببعد العلاقات الشخصية بين القائد واتباعه،. ولهذا فقد تم تقسيم مراحل النضج عند الأتباع إلى أربع مراحل وهي: (القحطاني، 2001م، 84-86)

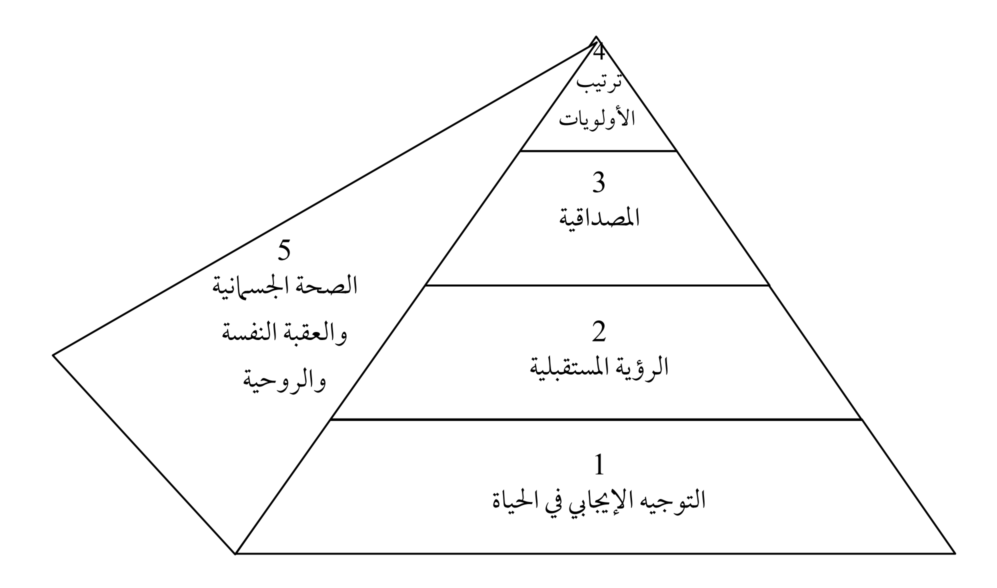
- **مرحلة الإنضمام المبكر**: وهـي المرحلـة الأولى التـي ينـضم فيهـا الموظـف الجديـد للمنظمة ويكون تحت التجربة مما يجعله يتطلع ـ دائماً ـ وبكل رضا إلى المدير لإعطائه التوجيهات وذلك لأنه غير مستعد لتحمل المسئولية ، فهذه المرحلة تتطلب سـلوك قيادي يركز على التوجيه (Selling Behavior).
- **مرحلة العضوية المبدئية**: وفي هذه المرحلة يكون الموظف قد اكتسب بعض الخبرات والمهارات لأداء بعض الأعمال إلا أنه مايزال قليل الثقة بقدرته على أدائهـا بمعـزل عن توجيهات المدير ومتابعته فهذه المرحلة تتطلب سلوك قيادي يقوم على الإقنـاع ويسمى هذا السلوك بسلوك الإقناع (Selling Behavior).
- **مرحلة العضوية التامة**: ويكون المرؤوس في هـذه المرحلـة مـستعد للقيـام بالمهـام المطلوبة منه دون أي توجيه مباشر من القائد ولهذا فقد سميت هذه المرحلة بمرحلة سلوك القيادة المشاركة(Participative Behavior).
- **مرحلة النضج العالي**: وفي هذه المرحلة يكون الموظـف أكثـر مـايكون ثقـة بنفـسه وقدرة على تحمل المسئولية والسلوك الذي يجب أن يتبعه القائد مع المرؤوس في هذه المرحلة هو السلوك التفويضي (Delegation Behavior).

ومع الإعتراف بالإسهام الذي قدمه نموذج الإشراف الموقفي في مجال أساليب القيادة – وذلك من حيث التأكيد على أهمية الموقف في القيادة، وأنه ليس هناك أسلوب موجه في القيادة أو الإشراف وإنما أساليب متعددة يعتمد نجاح كل منها على قدرة المدير في التعرف على إمكانات موظفيه، وتحديد الأسلوب الإشرافي الملائم تبعاً لهذه الإمكانات.(هيجان، 1413هـ، ص143).

إكمالا لما ورد من عرض لنماذج القيادة الإدارية فإنه لا بد من الإشارة إلى ضرورة أن يكون القائد فعالاً، وهذا يتطلب أولاً أن يكون فعالاً على المستوى الشخصي، والفعالية القيادية يمكن حصرها في خمسة عناصر هي:

- **التوجيه الإيجابي (Positive Attitude)**: إذ لا يمكن لقائد لا يتوافر فيه التوجيه الإيجابي أن يطلب من الآخرين أن يكونوا متوجهين إيجابياً.
- **الرؤية المستقبلية (Vision)**: إذ لابد لأي قائد لكي يكون فعالاً أن تكون له رؤية مستقبلية، فالرؤية بمثابة حلم مطلوب تحقيقه، فيه إحساس بغرض ووتر نبيل انفعالي يحفزّه هو شخصياً قبل أن يحفّز الآخرين.
- **المصداقية**: ومن أهم خصائص القائد الفعال أن تكون مصداقيته عالية، فليس هناك أمل في قائد لا يثق فيه الناس.. ومن أجل أن يتمتع بثقة الناس لابد وأن يتوحد وجدانياً (Empathy) أي يشعر بمشاعرهم.
- **ترتيب الأولويات**: لكي يكون القائد فعالاً لابد أن يعرف أهدافه وإذا تعددت الأهداف فلابد من تحديد الأولويات (Priorities) وبدون تحديد للأولويات يصعب تحديد الإتجاه.

- **الصحة الجسمانية والعقلية والنفسية:** وأخيراً يعطي الجانب الصحي الشامل أهمية كبيرة لفعالية القائد إذا بدون ذلك لا يمكن أن تحدث الإستمرارية التي هي أحد شروط الفعالية وفيما يلي الشكل رقم (6) والذي يوضح عناصر الفعالية القيادية (الهواري، 1998م،ص24-25).



الشكل رقم (7)عناصر الفعالية القيادية

والبعض يرى بأن عناصر الفعالية القيادية هي الإقتناع بأهداف المنظمة والتطلع إلى الأمام، والتصرف على مستوى المسئولية ومراعاة المصلحة العامة، فالقائد الناجح هو الذي ينتمي إلى الجماعة ويؤثر المصلحة العامة على مصلحة الشخصية، ويشجب كل مظاهر الموالاة والتحيز، ويعمل على إنجاز الأعلى في منظمته بكفاءة وفاعلية تقوم على العلاقات الإنسانية السليمة. (النمر وآخرون،2001م،ص339-341).

ويذكر (Heuen & Hindle) بأن الفعالية تكمن في القدرة على صناعة التغيير في كل مناحي الحياة ليس على مستوى المنظمة ولكن على جميع المستويات الخاصة الشخصية

منها وغيرها وذلك من خلال التطوير المستمر لكل ما هو إيجابي. (Hindle & zhrven، 1998م،ص698).

ويرى (pree) بأن القائد هو المسئول عن الفعالية (Effectiveness) ويشير إلى أشهر من كتبوا عن الفعالية وهو بيتر دراكر الذي عرفها بأنها فعل الأشياء الصحيحة وهذه من أهم خصائص القائد الناجح.(Pree،1987م، ص18-19).

وهكذا تقتضي القيادة الفعالة الناجحة متابعة المعلومات الموجهة في مجموعة من المدخلات والمخرجات، تشمل المجالات الأربعة: القائد والتابع والموقف والبيئة. وهنا تقاس فعالية القيادة بنوع السلوكيات التي يتبناها القائد لتحريك التابعين في مسار يضمن خلاله تغذية أمامية (Feed Forward) إيجابية (أي تدفع بإنسيابية المعلومات الموجهة. بمعدلات عالية إلى حلقات متقدمة، تسهم في النهاية في تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة عالية. (معروف، 1992م،ص52).

الفصل الثالث

الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي

لقد استحوذ موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس وبعض العلوم الأخرى ذات العلاقة، ونتج عن ذلك ظهور الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي للفرد ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى رضاه عن عمله، ومن ثم تحقيق أهدافه الخاصة به وكذا أهداف عمله بطريقة تكاملية متفاعلة.

المبحث الاول

مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

يعتبر علماء النفس أول من درس الرضا في العمل بالمؤسسات منذ عام 1930م واستخدموا من ذلك التاريخ عبارة "الرضا الوظيفي " للدلالة على المواقف والميول الذاتية أو لمدى تأقلم الأفراد الموظفين في وظائفهم.

أولا: مفهوم الرضا الوظيفي:

يعرفه هوبوك (Hoppock) عام (1935م) إلى أن مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: "إنني راضٍ في وظيفتي" (العديلي، 1981م، ص15).

كما يعرف هيرزبيرج "Herzberg" الرضا الوظيفي بأنه حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي

الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل. (هيرزبيرج،1959م،ص8081).

أما فروم (Vroom) يرى أن الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية.(فروم:1964م، ص110).

ويرى شافر (Schffer) أن الرضا الوظيفي ما هو إلا شعور يرتبط بالإشباع الفعلي لإحتياجات الفرد ويقول بأن هذا الشعور يكون متأثراً بمتغيرات الفرد النفسية. (لاندي وترومبو:1980م، ص395).

بينما أسعد ورسلان يروا أن الرضا الوظيفي مرتبط بمفهومي الروح المعنوية والإتجاهات ولكنها غير مرادفة لأي منها.(أسعد ورسلان: 1984م،ص31).

أما عاشور فيرى أن الرضا الوظيفي يشير بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً. وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية. وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله.(عاشور: 1985م،ص169).

فيما يرى العديلي أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال العمل نفسه "محتوى الوظيفة" وبيئة العمل الداخلية وعوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة.(العديلي: 1986م،ص35).

أما كامل والبكري يروا أن الرضا الوظيفي هو الحالة النفسية أو الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها وذلك من خلال

التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل.(كامل والبكري:1990م،ص78-90).

والنمر من جانبه يرى أن الرضا الوظيفي شعور الموظف الإيجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط به في بيئة العمل.(النمر:1993م،ص75).

أما الصراف وآخرون فيروا أنه الاتجاه نحو العمل، ومن مكونات الاتجاه: الإحساس الإيجابي نحو العمل (الوظيفة أو المهنة)، أو الشعور الإيجابي أثناء ممارسة العمل، أو التصور الإيجابي للعمل، وخلو محيط العمل من التوتر والقلق. وهناك جانب آخر للرضا الوظيفي هو الولاء للمهنة الذي يتمثل في إخلاص العامل لعمله وللمؤسسة التي يعمل فيها. (الصراف وآخرون: 1994م،ص9).

والرضا الوظيفي في نظر المزروع هو بمثابة التعبير عن شعور الفرد بالسعادة والارتياح النفسي أثناء قيامه بوظيفته،وما يحيط بها من علاقات تحقق له حاجاته.(المزروع: 1999م،ص50).

أما في نظر الدلبحي فإن الرضا الوظيفي هو شعور الموظف الإيجابي أو السلبي نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط به في بيئة العمل.(الدلبحي،2002م،ص16).

ويمكننا القول أن تعريفات الرضا الوظيفي تعددت فبعضها ركز على جانب العاملين والبعض الآخر ركز على ظروف العمل، بينما ذهب آخرون للجمع بين العاملين معا.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات والبحوث في مجال علم النفس الإداري وحتى عام 1976م كان عدد هذه البحوث يفوق الثلاثة ألاف بحث.

وترجع هذه الكثافة إلى أهمية هذه المواضيع نظراً لأن الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في العمل. كما يرجع هذا الاهتمام إلى الاعتقاد السائد بأن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج.(القبلان، 1402هـ،ص39).

ولا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة، وقد لا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل والإنصاف أن نسعى لأن يكون الفرد راضياً عن عمله.(العتيبي،1991م، ص31).

إذ يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فهو يضع الإستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقيم...وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وسيسير بها حتماً إلى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع عليه نجاح المنظمات. (علاقي، 1993م،ص633).

أن فهم وأدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمـل ورضـاهم الـوظيفي يساعد الإدارة و المديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالـة يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيـادة فـاعليتهم وأدائهـم الـوظيفي بـصفة المـوظفين أهـم المـوارد التـي تملكهـا مـنظمات العمـل.(العـديلي، 1993م،10).

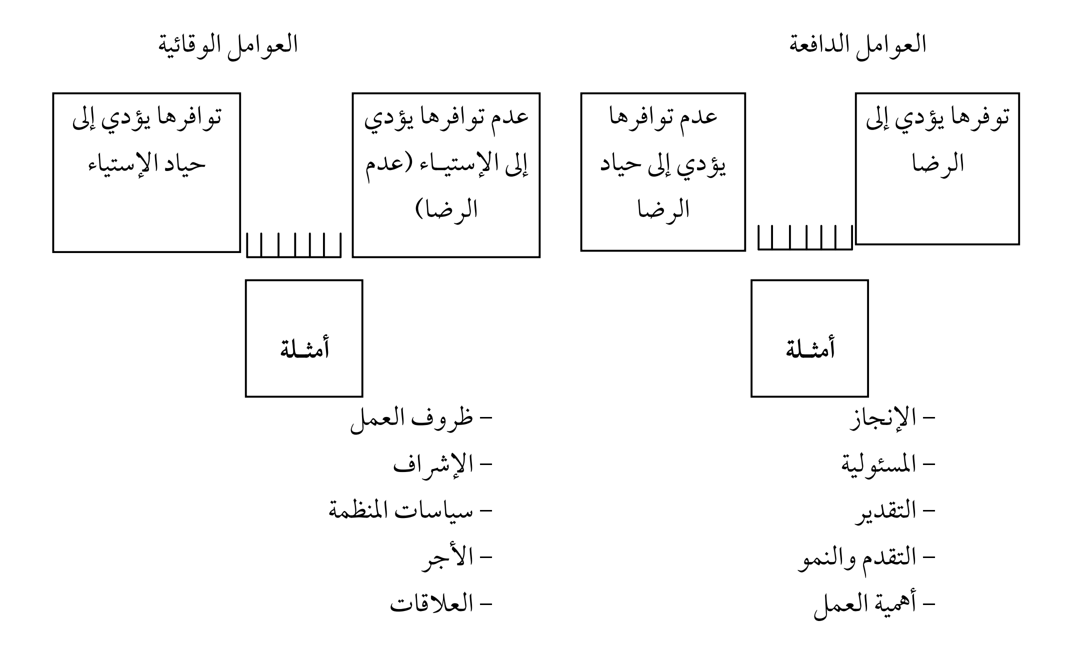
المبحث الثاني

نظريات الرضا الوظيفي

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف الرضا الوظيفي وتفسيره أي التعرف على أسبابه وكذلك التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه. وفيما يلي يستعرض الباحث أهم تلك النظريات التي تفسر رضا العاملين عن أعمالهم ومنظماتهم.

أولا: نظرية ذات العاملين: (Two Factor Theory)

استطاع فردريك هيرزبرج (Fredrick Herzberg)من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعيـة: الرضـا والإسـتياء، وأن العوامـل المؤديـة إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية للإستياء. وفيما يلي نعرض لهذه النظرية.



أ - العوامل الدافعية: (Motivators)

هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع للسلوك. وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية (Hygiene Factors)وهذه الأخيرة هي التي تقي الفرد من مشاعر الإستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا.

ب - العوامل الوقائية:

وهي التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الإستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كالأتي:

أ– ظروف العمل المادية.

ب– العلاقات مع الرؤساء.

ج– العلاقات مع المرؤوسين.

د– الإشراف.

هـ – أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

وبالرغم من تعرض نظرية هيرزبرج للعديد من الإنتقادات والبحث والتجريب. إلا أن واقع الأمور يشير إلى صمودها أمام تيار الانتقادات وإلى ثبات مفاهيمها جزئياً كنظرية تحاول أن تفسر كيف ينشأ الرضا والسلوك الدافعي لدى الأفراد.(ماهر، 2003م،ص225–227).

ثانيا: نظرية هيكلية الحاجات لماسلو: Maslow's Needs Theory

نتيجة للدراسات المستفيضة للإنسان تعرف علماء النفس على أن الإحتياجات تنظم نفسها حسب نظام أولويات (Priorities) معين. فإذا ما أشبع الإنسان رغباته واحتياجاته الدنيا فإنه يرتقي إلى إشباع احتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعليا. وبمعنى آخر فإن الإنسان يؤجل عملية من شأنها محاولة إشباع احتياجاته العليا قبل إشباع جميع احتياجاته الدنيا. ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم النفسي ماسلو الذي بيّن بأن الإحتياجات الإنسانية تتدرج بالتوالي في خمس مستويات هي:

1- **الإحيتاجات الفسيولوجية الأساسية** (Basic Physiological Needs):

وتقع هذه الإحتياجات على أدنى درجات السلم وتتضمن احتياجات الفرد المحددة كالمأكل والمشرب والملبس... وغيرها. وتشبع هذه الإحتياجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الإقتصادية حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع احتياجاته الفيسيولوجية الدنيا.

2-**احتياجات الأمان** (Safety Needs):

يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة. فإذا ماأشبع احتياجاته الفيسيولوجية فأنه يأخذ الإجراءات التي تضمن له السلامة من الأخطار الخارجية.

فيبني العنابر لتخزين الطعام ويبني الأسوار لحماية مدينته وتحصين بيته من الغاصبين، ويشترك في الضمان الإجتماعي لتأمين مورد رزقه عند الشيخوخة، ويشتري التأمين على الحياة حتى لا يترك عائلته في حاجة عند وفاته بصورة مفاجأة.

3-**احتياجات الحب والحنان والخدمة الاجتماعية**(Love, Affection & Social Needs)

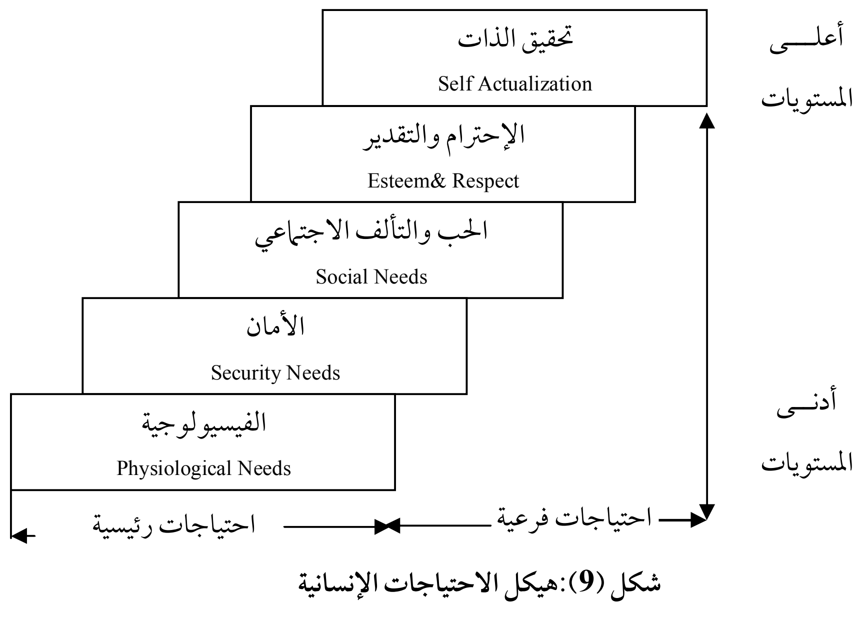
الإنسان اجتماعي بطبيعته يكره العزلة والإنفراد، ولهذا فهو يقوم بتكوين الأسرة والعشيرة والأمة ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها. فهو يؤثر على مجتمعه ويتأثر به، ويتعاون مع الآخرين في المجتمع حتى يتمكن كل منهم من سد حاجاته الإقتصادية ونزعاته الإجتماعية. وبمعنى آخر، أن الإنسان يحب الإنتماء لان ذلك يكسبه مركزاً وقوة في مجابهة الأخطار التي تعترض طريقة.

4-**احترام وتقدير الذات** (Self Esteem & Self – Respect):

يسعى الإنسان دائماً من أجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم. فهو بحاجة إلى شعور بأنه ذو قيمة واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه، وأن أعضاء ذلك المجتمع أفراد ذو قيمة يجدر به أن يحترمهم. فالإنسان يرغب دائماً في تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع. ويجدر بالذكر هنا أن العقائد الدينية والقيم الأخلاقية السائدة تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الإحتياجات الإنسانية خاصة في إشباع حاجة احترام الذات وتقدير النفس.

5-**تحقيق الذات والكياسة في العمل** (Self Actualization & Accomplishments):

وهي القدرة على القيام بالعمل والكياسة في الإنجاز. وتقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات. فهي أرقى الإحتياجات الإنسانية وأسماها وأقلها تحديداً. والشكل التالي يبين هيكل الاحتياجات لماسلو. (المغربي،2004م، ص124، 126).



شكل (9):هيكل الاحتياجات الإنسانية

Maslgws Hierarchy of Needs

ثالثا: نظرية الدرفر: (Alderfer Theory)

لخص لاندي وترمبو (Landy and Trumbo) (1980م) نظرية الدرفر المعروفة بالرموز أي. آر. جي E.R.G والتي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاثة حاجات أساسية وهي:

1- **حاجات الكينونة:** Existance Needs

وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل الطعام.. الماء..الخ.

2- **حاجات العلاقات:** Related Needs

وهي الحاجات التي تؤكد أهمية توطيد العلاقات الشخصية الداخلية والمحافظة عليها.

3- **حاجات النمو:** Growth Needs

وهي الحاجات التي تتفق مع المستوى الأعلى للذات وحاجات تحقيق الذات.

ويتفق الدرفر مع ماسلو في هذه النظرية بأن إشباع الحاجة يؤثر على أهميتها وأهمية الحاجات الأعلى منها في المستوى. كما أنه يتفق مع ماسلو بأن إشباع حاجات النمو يجعلها أكثر أهمية عند الناس، كذلك فإن السعي لإشباع الحاجات العليا يقود إلى جعل الحاجات الدنيا أكثر أهمية عند هؤلاء الناس. (العديلي، 1981م، ص35). إلا أنه يختلف عن ماسلو حيث يرى ماسلو أنه لا حاجة إلى مزيد من الإشباع للحاجات الأدنى التي تم اشباعها بالتريب ولن يكون له تأثير ولكن الدرفر خلافاً لذلك يقول أن المكافآت الإضافية أو الزيادة في المكافآت للحاجات الدنيا قد تعوض عن إشباع حاجات أعلى. وعلى ذلك إذ لم يكن في إستطاعة المدير أن يعطي ظروفاً أفضل للعمل، فإن النقود والزيادة قد تغني. هرم الحاجات يختلف من فرد إلى آخر وتختلف في داخل الفرد نفسه بإختلاف السن والجنس والظروف الإجتماعية. (عيسوي،1992م،ص44-45).

رابعا: نظرية القيمة: (Value Theory)

يرى أدوين لوك (Edwin Lock) أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده. وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضياً عن العمل. وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماماً هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حده بما يوده من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فأحد كبار المديرين وفقاً لنظرية ماسلو، يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقاً لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية والأمان، وأي عوائد أخرى يراها مناسبة له. (ماهر،2003م،ص229-230).

خامسا: نظرية وضع الهدف: (Goal Setting Theory)

في هذه النظرية يرى روادها ومن أشهرهم (إدوين لوك) (Edwin Locke)أن وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك كما، أن وجود أهداف يمكن أن يكون دافعاً للفرد لتحقيقها. على اعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها، وفيما يلي شرح لهذه النظرية:

1- إن وجود أهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق الطموحات، كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك لنهاية معينة دون غيرها، فالأهداف ما هي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى لتحقيقها.

2- إن الأهداف وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات من ناحية، ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى.

3- إن التأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما: (ماهر،2003م،ص154-155)

أ) تكون الأهداف محددة: لأنها تحدد مايجب للفرد أن يفعله، وتحدد له مقدار الجهد الذي ينبغي عليه أن يبذله.

ب) تكون الأهداف مقبولة: فعندما يتم قبول الأفراد للأهداف يؤدي إلى أعلى وأفضل نتيجة

ج) تكون الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد يكون أكثر حرصاً على تحقيق الأهداف من أجل الحصول على النفع والفائدة المتوقعة من تحقيق الأهداف.

د) تكون الأهداف صعبة فالأهداف (الصعبة) تؤدي إلى مستوى عالي من الأداء بالمقارنة بالهدف العام (أبذل قصارى جهدك).

هـ) تكون الأهداف قابلة للقياس: وهذا يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد وإلى أداء أعلى، خاصة عندما يتم مد الأفراد بمعلومات عن أدائهم.

سادسا: نظرية الإنجاز لميكيلياند: (Mecelland, Achievement Theory)

تتقارب هذه النظرية مع نظرية ماسلو في تدرج الحاجات فيما يتعلق بأن الحاجات غير المشبعة تحرك السلوك أو تدفعه إلا أنها تتباعد عنها فيما يتعلق بنوعية الحاجات وطبيعتها التأثيرية، حيث يرى ميكيليلاند (1961م) أن لدى جميع الأفراد وبدرجات متفاوتة ثلاث حاجات رئيسية غير متسلسلة تؤثر على دافعيتهم وتوجه سلوكهم وهذه الحاجات هي:

1- الحاجة إلى القوة.

2- الحاجة إلى الإندماج أو الإنتماء.

3- الحاجة إلى الإنجاز.

ومن ثم فهو يرى أن الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة يستمدون رضاهم من خلال قدرتهم على السيطرة والتأثير على الآخرين، أما الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للإندماج فأنهم يستمدون رضاهم من خلال تكوينهم لعلاقات جيدة مع الآخرين ويضعون قيمة كبيرة للصداقة ومشاعر الناس تجاههم، في حين أن الأفراد والذين لديهم حاجة كبيرة للإنجاز فأنهم يستمدون رضاهم من خلال تحقيقهم لأهداف تتحدى قدراتهم (ميكيليلاند،1961م،27-146).

سابعا: نظرية التكيف الوظيفي: (Theory of work Adjustement)

ثمة نظرية أخرى للرضاء الوظيفي تم تطويرها بإستخدام استفتاء منسوتا للرضا الوظيفي (The Minnesota Satisfaction Questionnaire) حيث قام كل من جرين، داوس، وويز(Graen , Dawis and Weiss) (1968م)، بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال مابين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل. كما شرح كل من ويز، وداوس، وإنجلاند، ولوفكوست Weiss and Dawiss, England and Lofqust موضحين بأن هذه النظرية تقوم على الإنسجام مابين الشخصية اللازمة للعمل وبيئة العمل نفسه. واعتبار هذا الإنسجام هو العامل الرئيسي في تفسير تأقلم الموظف مع بيئة العمل (كما يتضح ذلك من شعوره بالقناعة والرضا والإستقرار في الوظيفة)، ويؤكدون ذلك بقولهم: " إن القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة لشخصية العمل، أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي تعزز هذا العمل فهي الجوانب العامة لبيئة العمل". ويعتقد هؤلاء بأن بالإمكان الإستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية هذا الموظف في عمله وبيئة العمل. (العديلي، 1981م،ص36-37).

ثامنا: نظرية التوقع: (Expectancy Theory)

تفترض هذه النظرية أن الإنسان يجرى مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبلما يؤدي الأمر إلى سلوك محدد، وترى هذه النظرية التي وضع أسسها الدكتور فروم Vector Vroom عام (1964م) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد

التي سيتحصل عليها الفرد. وشعوره واعتقاده بإمكانيـة الوصـول إلى هـذه العوائـد. ولمزيد من التوضيح لهذه النظرية نورد خصائصها التالية:

1- يميل الفرد إلى الإختيار بين بدائل عديدة للسلوك. وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده. فإذا طلب مدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت إضافي، على سبيل المثال. فهل يكون سلوك المرءوس بالموافقة أم الإمتناع؟ إن إجابة المرءوس على هذا السؤال سيحددها العائد الذي سيعود عليه من جراء هـذا السلوك.

2- أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث عناصر:

أ- توقع Expectancy الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.

ب- توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.

ج - توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية لهValance.

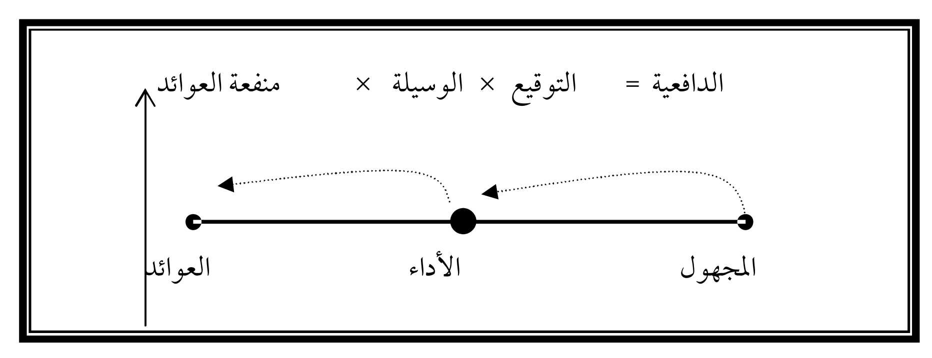
3- أن العناصر الثلاثة السابقة (أ، ب، ج أو التوقع والوسـيلة والمنفعـة) تمثـل عمليـة تقدير شخصي للفرد، وأنه بإختلاف الأفراد يختلف التقدير، فما يشعر به فرد يختلف عما يشعر به فرد آخر.

4- ترى النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاتـه عـن العنـاصر الثلاثة السابقة، وإعطائها تقديرات وقيم، وعليـه وجـب الإهـتمام بهـذه العنـاصر الثلاثة بصورة أكثر إسهاباً.

وتشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد، بل أنه يمكن استخدامها في تحديد الدافعية في شكل معادلة كالآتي:

الدافعية = التوقع × الوسيلة × منفعة العوائد

كما يمكن تصوير هذه العلاقة في الشكل التالي. (ماهر،2003م،ص148-150).



شكل (10) نظرية التوقع

تاسعا: نظرية الدوافع والأداء والرضا لبورتر ولولر:

(Motive Performance and Safisfaction Theory)

تهتم نظرية بورتر ولولر بداية العلاقة بثلاثة متغيرات وهي:

1- الدافع 2- الأداء 3- الرضا

وترى أن قوة الدافعية التي هي محصلة توقعات الفرد للقائد المرتبط بأدائه لعمل معين واحتمالات ذلك التوقع تؤثر على الجهد الذي يبذله الفرد الموظف في أدائه لمهام عمله ومن ثم فإن كمية الجهد هذه إضافة إلى قدرات وخصائص الفرد وإدراكه الصحيح لدوره الوظيفي، وكذلك إدراكه لعدالة المكافآت تؤثر جميعها على مستوى أدائه الوظيفي والذي يترتب عليه العائد الحاصل سواءً أكان مادياً (الجزء الخارجي) أم

معنوياً (الجزء الداخلي) ووفق هذا العائد يتحدد شعور الفرد بالرضا الوظيفي والـذي يمثل هنا نتاج تطابق العائد المتوقع مع العائد المتحصل فعليـاً ومـدى شـعوره بعدالـة ماحصل عليه من عائداً أو مكافأة (بورتر ولولر، 1986م،ص145-170).

عاشرا: نظرية العدالة: (Equity theory)

ترى أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة وهذا الشعور كما يؤكد آدمز (Adams)(1963م) هو شعور وجداني عقلي، يتم التوصل إليـه مـن خـلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل المهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه. وفيما يلي عرض للنقاط الأساسية لهذه النظرية:

1- إن الفرد هو كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات، وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها.

2- يتم وضع هذه المقارنة في نسبة، بسطها العوائد التي يحـصل عليهـا الفـرد مثـل الأجر والترقية والمعاملة الحسنة والحـوافز الماديـة والـشكر والمـديح والتقـدير وغيرها. أما المقام فهو عبارة عن إسهامات الفرد التي تتكون من مجهودات وأداء وخبرة وتعليم وكمية عمل وجوده.

3- يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النـسبة الـسابقة التـي تخـصه بنسبة أخرى لأفراد داخل المنظمة يكونون صالحين للمقارنة. وعلى هـذا تكـون معادلة العدالة كالآتي:

عوائد الآخرين / مساهمات الآخرين	تتم مقارنتها بـ	عوائد الفرد / مساهمات الفرد

4- عندما يشعر الفرد بعدم عدالة (أو عدم إتزان وتوتر) فإن هذا سيدفع الفرد لمحاولة تخفيض التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة، وهنا يكون الشعور بعدم العدالة هو المؤدي إلى القدرة الدافعة وإلى تحمس الفرد لسلوك معين وفي جانب آخر تؤدي العدالة إلى الشعور بالإتزان والإستقرار وبأن الأمور تسير في نصابها.

5- يتبقى أن نسأل ماذا يحدث عندما يشعر الفرد بعدم عدالة للإجابة على هذا السؤال حاولت البحوث أن تجيب على هذا التساؤل وتوصلت إلى أن هناك احتمالان:

الاحتمال الأول: أن تكون النسبة الخاصة بالفرد أقل من النسبة الخاصة بالآخرين وهنا يمكن أن نشير إلى أن العوائد بصفة عامة أقل.

أما في **الاحتمال الثاني**: فتكون العوائد أعلى ولقد تم إجراء العديد من البحوث وكانت منصبة على إما أن تكون هذه العوائد متمثلة في أجر القطعة أو المرتب الثابت وعلى هذا يمكن أن نصل إلى 4 حالات، وذلك كما هو واضح في الشكل التالي:

	الفرد يشعر بأن العوائد: أقل	الفرد يشعر بأن العوائد: أعلى
الأجر بالقطعة	يزيد الفرد من كمية الإنتاج على حساب الجودة	يزيد من الجودة على حساب كمية الإنتاج
العائد على أساس المرتب الثابت	كل من الكمية أو الجودة (أو أحدهما) تقل	كل من الكمية أو الجودة (أو أحدهما) ترتفع

شكل (11) نظرية العدالة

الحالة الأولى: عندما يكون الأجر بالقطعة ويشعر الفرد هنا بأن عوائده أقل، وهنا يحاول الفرد أن يزيد من كمية الإنتاج حتى لو كان ذلك على حساب الجودة ورغبة منه في تحسين عوائده.

الحالة الثانية: عندما يكون الأجر بالقطعة والفرد يشعر بأن عوائده أقل، ومحاولة الفرد التغلب على حالة عدم الإتزان هذه ستؤدي به إلى أن يزيد من الجودة حتى لو كان ذلك على حساب الكمية. وهنا ستقل العوائد المادية للفرد في حين أن التقدير الذاتي للشخص ربما يزيد قليلاً، وتكون النتيجة محاولة للتوصل لحالة من العدالة.

الحالة الثالثة: هناك مرتب ثابت والفرد يشعر بأن عوائده أقل، وهنا يحاول الفرد أن يؤثر على مقام المعادلة حيث أنه لا يستطيع أن يؤثر في بسطها، وبالتالي فإنه يحاول أن يقلل المقام وسيؤدي الأمر إلى أن كلاً من الكمية والجودة أو احداهما تقل.

الحالة الرابعة: هناك مرتب ثابت والفرد يشعر بأن عوائده أعلى. وهنا يحاول الفرد عكس الحالة السابقة بأن يرفع المقام سواءً كان من ناحية الكمية أو جودة العمل.

ويمكن القول بأن الفرد الذي يشعر بعدم العدالة سيلجأ إلى تغيير مكونات المعادلة الخاصة بالعدالة، وأن لم يستطع فإنه قد يحاول أن يغير إدراكه وتصوره عن قيم المعادلة، أو قد يحاول أن يغير الفرد الآخر، أو الأفراد الآخرين الذين يقارن نفسه بهم، وإن يائس من تحقيق العدالة داخل المنظمة التي يعمل بها، فقد يضطر إلى تركها كلية. (ماهر،2003م، ص156-158).

احدى عشر: نظرية عملية المقاومة عند لاندي: (Landy's OpponentTheory)

قدم لاندي (1978م) طريقة لقياس الرضا الوظيفي تدعى نظرية عملية المقاومة والتي تعني أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منظمة مع مرور الزمن رغم أن هذه المكافأة نفسها تبقى ثابتة، فمثلاً تكون الوظيفة أكثر متعة في الأسبوع الأول أكثر منها بعد ست سنوات من ممارسة هذه الوظيفة ذاتها.

ويعتقد لاندي بأن " هناك بعض العوامل الآتية في تكوين الفرد تساعده على المحافظة على التوازن في حالته العاطفية، ولأنه ينظر إلى الرضا وعدم الرضا على أنهما من الظواهر العاطفية ولو جزئياً على الأقل، فإن عوامل التوازن العاطفي هذه لا بد أن تلعب دورها في تحقيق الرضا الوظيفي ".

ويرى لاندي كذلك بأن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية. فعندما نكون سعداء جداً فهناك عامل ذاتي يحاول بتلقائية الحفاظ على تلك السعادة من أن تخرج عن الحد المعقول، والعكس صحيح، عندما نكون غير سعداء، فإن هناك عاملاً ذاتياً يقاوم

تلك الحالة العاطفية ويحاول إبعادنا عن هـذا الحـزن ونقلنـا إلى حالـة حياديـة بعـض الشيء. وقد لاحظ لاندي أن هذا العامل الذاتي يبدو من الأمـور الروحانيـة الباطنيـة التي يدركها المرء بالعقل لا بـالحواس. ولكنـه يؤكـد أن هـذا العامـل هـو في الواقـع من الوظائف المركزية للجهاز العصبي. وتفترض نظرية لانـدي هـذه بـأن الحـالات العاطفية المفرطة سواءً كانت إيجابية أو سلبية تـؤذي الفـرد ولكـن ذلـك العامـل ذاتي التوازن يحاول أن يحمي الفرد من تلك الحالات المفرطـة. ويـرى لانـدي بـأن وظيفـة الحماية Protection Function هذه هي المسئولة عـن اخـتلاف الأفـراد في مـستويات الرضا الوظيفي، وأوضـح لانـــدي وترمبـــو(Landy and Trumbo)(1980م) بـأن نظرية عملية المقاومة حديثة جداً ويصعب في الوقت الراهن الحكـم عليهـا إن كانـت جيدة أو غير جيدة، على أنهما أكدا بأنها تمثل " طريقة جديدة يستعان بها في تكوين فكرة أوضح عن الرضا الوظيفي ".(العديلي، 1981م،51-52).

اثنى عشر: نموذج ستيرز وبورتر: (Steers and Porter Model)

اقترحـا سـتيرز وبـورتر Steers and Porter Model (1979م) في كتـابهما الحـديث "الدوافع وسلوك العمل" نموذجـاً هيكليـاً متكـاملاً (Aconceptal Model or Fram Work) حيث افترض بأن الدوافع ظاهرة معقدة يمكن فهمها فهماً جيـداً مـن خـلال هيكل متعدد الجوانب.

ويرى الباحثان أن أية نظرية متكاملة في الدوافع، إذا أريد لها أن تكون قابلة للتطبيق العملي، فإنها ينبغي أن تعني بثلاث مجموعات على الأقـل مـن المتغـيرات الهامـة التـي تـشكل موقـف العمـل في الوظيفـة. (وهـي موضـحة بالـشكل التـالي.(العـديلي، 1981م،ص52-53).

البيئة الإدارية وصفاتها	العمل صفاته ونوعيته (أمثلة)	الفرد وصفاته
◆ بيئة العمل الحالية: • الزملاء • المشرفون أو المشرف. ◆ الحركات والفعاليات الإدارية. • ممارسة المكافأة والجوائز. • نظام الحوافز والمكافأت. • المكافأة الفردية (الثواب). • الجو العام للإدارة.	• نوعية المكافأة والجوائز الداخلية. • درجة الحرية والإستقلال • كمية الإنجاز المباشر والتغذية الرجعية. • كمية المهمات وأنواعها المتعددة.	1) الفوائد 2) المواقف والإتجاهات • نحو الذات. • نحو العمل. • نحو بيئة العمل وحالاته. 3) الحاجات إلى: • المأمن. • العلاقات الاجتماعية. • الإنجاز والنمو النفسي.

شكل (12) نموذج ستيرز بورتر في المتغيرات المتشابكة في عملية الدوافع

وبعد أن استعرضنا لأهم النظريات المتعلقة بالرضا الوظيفي فإنه يمكننا القول بأن رضا العامل يتأثر بمجموعة من العوامل تتعلق بذاته ومنظمته وبيئة عمله وكذا المجتمع الذي يعيش فيه ومن هنا يصعب تطبيق أو تعميم نظرية بذاتها على جميع العاملين في مختلف المجتمعات أو قطاعات العمل. لذا لا بد من دراسة واقع العامل القيمي والبيئي والعملي كي يتم اختيار وتطبيق النظريات المناسبة الملائمة والتي من شأنها تحقيق رضاه الوظيفي وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة له وللمنظمة التي يعمل بها على السواء.

المبحث الثالث

العوامل المحددة للرضا الوظيفي وأساليب قياسه

أولا: العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل متعددة منها الفرد نفسه وللبيئه عمله ومنها ما يعود لرؤسائه، وبعض العوامل الأخرى. وأهم هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:

1- **عوامل تنظيمية: وتندرج تحتها العوامل التالية:**

أ – **نظام العوائد:** مثل الحوافز والمكافآت والترقيات ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل.(ماهر،2003م،ص230).

تشير البحوث المعنية بالتغيير المؤسسي بوضوح إلى أن التغيير لن يحدث إلا إذا كان لدى الأفراد سبب يدعوهم إلى التغيير، إذ أن أنظمة مكافأة الفرد مقابل الأداء الجيد تمنح الأفراد سبباً لأداء أعمالهم بشكل جيد، ولكن بدلاً من أن تمنحهم سبباً للتغيير فإنها تقدم لهم أسباباً تدعوهم إلى عدم التغيير. وفي أغلب الحالات، تتمثل أفضل البدائل عن نظام مكافأة الفرد مقابل الأداء في نظام المشاركة في الأرباح أو الخطط المبنية على جرد الأسهم والتي تكافئ الأفراد على النجاح الكلي الذي تحققه المؤسسة. وفي حالة المؤسسات الكبيرة قد يتعين على الخطط التركيز على أداء وحدة العمل أو أداء المجموعات بدلاً من الأداء الكلي للمؤسسة. وعندما تقوم المؤسسات بتحديد الرواتب والعلاوات والمكافآت التي تدفعها للأفراد على أساس الأداء الكلي للمؤسسة فإنها

بذلك الإجراء تهيئ ليس فقط السبب الداعي إلى التغيير، ولكن توفر أيضاً المبررات الداعية إلى تنفيذ التغيير اللازم على الصعيدين الإستراتيجي والتشغيلي وتطبيقهما بصورة فاعله.

ويذكر أدوارد لولر بأنه نتيجة للأبحاث التي قام بها بعد تنفيذ معظم جهود التغيير التي تتضمن إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة وإعادة هندسة المؤسسة، يكون أكثر فاعلية إذا كانت المكافأة مبنية على أساس الأداء المؤسسي إذ تؤدي المكافآت التي تمنح على أساس الأداء المؤسسي إلى حفز الأفراد كي يسألوا بإستمرار عن الكيفية التي تمكنهم من القيام بالعمل بشكل أفضل، ومن ثم يركز الأفراد جهودهم على كيفية تحسين الأداء وأن يكونوا أكثر رضا ورغبة في قبول التغيير عندما يدفع لهم مبنياً على حصتهم في الربح والأداء الكلي للأسهم في مؤسستهم.(لولر،2001م،ص273-274)

ب – **الإشراف**: ويتضمن الأسلوب المتبع، درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمرؤوسيه ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، مدى تقدير الرئيس لمرؤوسة ومدى اهتمامه بشكاويهم وأخذه بمقترحاتهم، ومستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه.(العيسى، 1996،ص75).

إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن عمله. والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم. (ماهر، 2003م،ص230).

ج – **سياسات المنظمة**: إن المنظمة التي يعمل بها الفرد تعد من العوامل المهمة التي تتعلق بالرضا عن العمل أو عدمه، فيتوقف هذا الرضا على فهم العلاقة الوطيدة

بين العامل والمنظمة التي يعمل بها، وتعتمد المنظمة في فاعليتها ونجاحها على المزاوجة بين متطلبات أدوارها التي حددتها ورسمتها مع حاجات وتوقعات الأفراد العاملين.(العديلي، 1986م،ص44).

إن الإهتمام بالمحافظة على كيان المنظمة يكّون قاعدة أساسية لرضا الأفراد وبالتالي ولاءهم التنظيمي والفرد المخلص الراضي تجاه المنظمة سوف يدعم التغييرات الظرفية لأهدافها المحسوبة لضمان بقائها ونموها.(سايمون،2003م،226).

ويؤكد (ماهر) إلى ضرورة وجود أنظمة عمل، ولوائح، وإجراءات، وقواعد تنظيم العمل توضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه. (ماهر، 2003م، ص230).

د- **بيئة العمل**: ويقصد بذلك بيئة العمل الداخلية والمشتملة على مساحة مكان العمل، مستوى النظافة، الإضاءة، التهوية، التكييف، صلاحية الآليات للعمل، وجود وسائل للترفيه يستخدمها العامل خارج الدوام. وبالنسبة لبيئة العمل الخارجية يذكر كارستن جين بأن لعوامل البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة دورها التأثيري على مستوى رضا العاملين ومن ذلك تأثير الظروف الاقتصادية السائدة وما هي عليه من كساد أو ازدهار وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق برضا العاملين عن الرواتب والحوافز المادية بشكل عام.(كارستن جين،1987م،ص374 -381).

وعموماً فإن توفير ظروف عمل مناسبة يؤدي إلى تهيئة جو العمل مما يساعد على رفع كفاءة الإنتاج، وهذه الظروف المناسبة كذلك تؤدي إلى رضا العامل وبالتالي انخفاض معدلات الغياب والحوادث والإصابات. (السلمي، 1991م، ص117).

2- **عوامل شخصية: ومن أهمها مايلي:**

أ – **احترام الذات**: يذكر كل من (عبد الوهاب وخطاب) بأن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله، سوءً كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة وظيفته وجهة عمله ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة التي ينتمي إليها. له أثر كبير على توفير احترام الذات للفرد الذي إذا تم إشباعها يؤدي إلى الرضا عن العمل من خلال هذا المركز إضافة إلى بقية العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة، الأداء، الإنجاز وكذلك العوامل التنظيمية الأخرى.(عبدالوهاب و خطاب، 1993م، ص71–75).

وكلما كان هناك ميل لدى الفرد للإعتداد برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل. أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم الإعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضيين عن العمل. (ماهر، 2003م،ص231).

ب – **الإستعداد**: فكلما كان الاستعداد إيجابياً كلما زادت مهارات الفرد وبالتالي يتحسن أداؤه الوظيفي ويرتفع معدل إنتاجيته نظراً لزيادة قدراته وهذا لا شك يزيد من رضا العامل عن عمله (الخلف، عامر، 1984م، ص64).

ج – **المكانة الاجتماعية**: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عملة. أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفياً واجتماعياً وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.(ماهر، 2003م،ص231).

ثانيا: أساليب قياس الرضا الوظيفي:

ويقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة، وتعتبر عملية القياس هذه الخطوة الأولى واللبنة الأساسية في الدراسات والجهود الخاصة بالرضا الوظيفي حيث أنه وفقاً لما تسفر عنه نتائج هذه العملية تعمل إدارة المنظمات على رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين عامليها إن كان مستواه منخفضاً أو الحفاظ على مستوياته الحالية وإن كانت هذه المستويات مقبولة، ويمكن بصفة عامة تلخيص أهداف عملية قياس الرضا الوظيفي بمقاييسها المختلفة في ثلاثة أهداف رئيسية الأول منها يتضمن تحديد مستوى رضا أفراد التنظيم ومعرفة معيار الرضا أو عدم الرضا، أما الهدف الثاني فهو معرفة مدى اختلاف مستويات الرضا الوظيفي ومحدداته ومؤشراته بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة، أما الهدف الثالث الذي ترمي له عملية قياس الرضا الوظيفي فهو دراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والعديد من سلوكيات أفراد التنظيم ومن ذلك على سبيل المثال التغيب والاستقالة من العمل ومستوى الأداء الوظيفي. (عبد الخالق،1982م، ص229).

توجد عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي فيمكن استخدام ما يلي: (العريقي،1999م، ص29).

1- **قائمة الأسئلة**: توجد عدة قوائم لأسئلة معيارية مثل قائمة تكساس لقياس الرضا عن العمل (Texas Instrument Questionnaire) وهي تحتوي على أسئلة لعدة عوامل مثل: العمل لعمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حركة التغيير، الأجر).

2- **المقابلات**: فيمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضا العاملين عن العمل وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل خاصة إذا حجم المنظمة صغيراً.

3- **الملاحظة**: حيث يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم يتم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين ومشاعرهم.

4- **بيانات ثانوية**: كما أنه ينبغي استنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمنظمة مثل: (معدلات الغياب، حجم شكاوي العاملين، معدل دورات العاملين، عدد الحوادث أثناء التشغيل، نسبة الإنتاج، مستوى إنتاجية العامل) وبتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم بقدر الإمكان على درجة رضا العاملين.

ويمكن للباحث أن يصمم الإستبانة الخاصة بدراسة وفق ما يتلاءم مع أغراض الدراسة ومجالها التطبيقي، فإنه يمكن له أيضاً استخدام بعض المقاييس المعدة لهذا الغرض، ولعل أشهر مقاييس الرضا الوظيفي إضافة إلى ما ذكر أعلاه مقياس أو استبانة مينسوتا للرضا الوظيفي (Minnesota Satisfaction Qustionnaire MSQ) ويشتمل هذا المقياس على العناصر الآتية:

استخدام القدرات، الإنجاز، مستوى النشاط، التقدم، تفويض السلطة، سياسات وممارسات المنظمة، التعويضات، زملاء العمل، الإبداع، الإستقلالية، القيم الأخلاقية، التقدير، المسؤولية، الأمان، الخدمات الاجتماعية، المركز الإجتماعي الوظيفي، الجانب الفني للإشراف، الجانب الإنساني في الإشراف، التنوع في مهام العمل، وظروف العمل، (سيزلاقي، 1991م، 75).

كذلك من المقاييس المستخدمة في قياس الرضا الـوظيفي مقيـاس فهـرس وصـف الوظيفة (Job Descriptive Index) JDI.

ويتضمن خمسة عنـاصر وهـي: العمـل نفـسه، الأجـر، فـرص الترقـي، أسـلوب الإشراف، والزملاء والعمل.(Smithn&Hulin، 1964م، ص90).

الفصل الرابع

خطوات بحث العينة وعرض وتحليل نتائجها

المبحث الأول

خطوات بحث عينة الدراسة

يشمل هذا الفصل عرضاً لمجتمع الدراسة من حيث مواصفاته وعينته وطريقة اختيارها ، وخطوات إعداد أدواته وطرق استخراج نوعين من الصدق، وهما الصدق الظاهري وصدق البناء وتحليل الفقرات لغرض تمييز الفقرات، وكيفية التصحيح وطريقة استخراج الثبات، كذلك استعراض الأساليب الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات في كل خطوة من خطوات الدراسة سواء في إعداد أدواته أو بمعالجة البيانات المتعلقة بتطبيقها.

أولاً: ملاجتمع الدراسة وعينته:

أ- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في عينة من المصانع في القطاع الخاص في اليمن والسعودية للعام 2004م من الذكور من اليمنيين في اليمن والعرب والأجانب في السعودية، من فئات مختلفة وهم (الإداريون- الفنيون – العمال)، شملت العينة ستة مصانع في الرياض، وثلاثة في مدينة تعز في اليمن.وكان إجمالي العاملين في المصانع الستة السعودية (453) شخص وفي المصانع الثلاثة اليمنية (350 2) شخص.

ب- عينة الدراسة:

تّم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الذكور بلغ عدد أفرادها النهائي (309) بعد استبعاد الإجابات غير الصالحة، وهي ذات حجم مناسب لأهداف البحث وحجم المجتمع حيث كلما كبر حجم المجتمع صغر حجم العينة والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2)

يبين عدد أفراد عينة الدراسة حسب متغير البلد و الجنسية

	يمني	عربي	أجنبي	الإجمالي
اليمن	241			241
السعودية		54	150	204
اجمالي	241	54	150	445

ثانياً: أدوات الدراسة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة عمدنا إلى تعديل وتكييف أداتين الأولى تقيس أساليب القيادة والثانية تقيس الرضا الوظيفي وفي ما يلي توضيح لكل أداةٍ:-

1- **مقياس أساليب القيادة:**

بعد استطلاع عدداً من وجهات النظر التي تناولت مفهوم أساليب القيادة من خلال الرجوع الى عدد من النظريات، وكذلك من خلال التعرف على وجهات نظر منفردة لا تنتمي لتلك النظريات ، كما اطلعنا على عدد من المقاييس التي تناولت مفهوم أساليب القيادة، وجدنا انه من الأفضل أن يختصر مقياس بدر المزروع (1999) والمتكون من 60 فقرة مع مناسبتها لوزن المجالات وتكييفه على البيئة اليمنية والسعودية وتم التأكد من صدقه وثباته ونفصل ذلك بالخطوات التالية:

تضمنت خطوات إعداد مقياس أساليب القيادة ما يلي:

1- بعد الاطلاع على الدراسات والأدبيات والنقاش مع بعض الخبراء تم تحديد المجالات التالية للمقياس وهي مجال الأسلوب الديمقراطي ومجالا الأسلوب الأوتوقراطي والأسلوب التسيبي.

2- اختـصرت فقـرات المقيـاس إلى 32 فقـرة ليغطـي الاسـاليب القياديـة الثلاثـة (الديمقراطي، الاوتوقراطي، التسيبي) بالنقاش مع الخبراء ومراعاة وزن المجالات بالتساوي أي لكل مجال ما يقترب من العشر فقرات وإن زادت على ذلك في بعض المجالات بفارق بسيط بفقرة أو فقرتين. حتى أصبح المقياس بـصورته الأوليـة 32 فقرة فحجم المقياس الكلي يعتبر مناسباً فطول المقياس له علاقة بصدقه وثباته ولكن الطول الزائد يؤدي إلى نتيجة سلبية (الزوبعي، وآخرون،بدون: ص45).

3- عدلنا فقرات المقياس لتكون مناسبة لمجتمع الدراسة(تكييف المقياس على البيئتـين المحليتين).

4- تم عرض فقرات المقياس على الخبراء: تم عرض المقياس بصورته الأوليـة ملحـق (1) على خمسة خبراء ملحق (2)، مـن المختـصين في الإدارة وعلـم الـنفس لإبـداء أرائهم في مدى مناسبة الفقرة وانتمائها للمجـال إضـافةً إلى وضـوحها و تعلـيمات الاختبار، وكيفية الإجابة على فقرات الاختبار. وباعتماد النسبة 80٪ من أراء الخبراء بالموافقة على الفقرة تكون الفقرة معتمدة وتحذف الفقرة التي لا يوافق عليهـا أكثـر من 20٪ من الخبراء، و على هذا الأساس تم حذف فقرتين وهي (8، 21) من الملحق (3) لعدم موافقة 30 ٪ من الخبراء على هاتين الفقرتين مع بعض التعديلات لبعض الفقرات الأخرى واصبحت فقرات المقياس 30 فقرة.

5-تجربة الاستبانة: بعد إعداد المقياس في ضوء آراء المحكمين، قامنا بتطبيقه مع تعليماته على عينة تتألف من (30) عاملا وعاملة تم اختيارهم من احد المصانع في السعودية وهو مصنع ريبال للحديد بالتساوي وقد تبين أن تعليمات المقياس و فقراته كانـت واضحة و مفهومة..

6- صدق الفقرات باستخدام ارتباط الفقرات بمجالها: تم ذلك من خلال:

أ- عينة صدق الفقرات: لإستخراج ارتباط الفقرات بمجالها بهدف إعداد المقياس بشكله النهائي ليكون صالحاً، قمنا باختيار العينة بالخطوات التالية:

- تمّ اختيار ثلاث مصانع بطريقة عشوائية من المصانع في السعودية واليمن، ثمّ قامنا بتطبيق المقياس ملحق (3) على العينة التي بلغت (150) عاملاً جدول (3) وبذلك يمكن إعتداد هذا العدد من الأفراد مناسباً لتقليل فرص الصدفة في عملية التحليل، إذ ينبغي أن يكون عدد أفراد العينة أي عدد الفقرات بنسبة (5 -1) تقريباً أي خمسة أفراد مقابل فقرة واحدة من فقرات المقياس (Nunnally(1978) p.262) و قد اختير إفراد العينة بطريقة عشوائية بما ينسجم وخصائص المجتمع المدروس و أهداف الدراسة.

جدول (3)

يبين حجم صدق الفقرات لمقياس أساليب القيادة

اليمن	السعودية	الإجمالي
75	75	150

ب-الاتساق الداخلي: احتسبنا ارتباط كل فقرة بالدرجات الكلية للمقياس وكذلك للمجال التي تنتمي إليه و كما موضح في جدول (6)، وعلى وفق معيار (ايبل Ebel) فأن الفقرات التي يقل معامل ارتباطها عن (0.19) تعد فقرات غير مناسبة لتضمينها في المقياس، فاما أن تعدل أو تحذف.(Ebel ,1972:P.399) ومعظم الفقرات ذات الارتباط غير الدال كانت غير مميزة عند استخدام المقارنة بين المجموعتين المتطرفتين، انظر جداول (4) و(5) و(6).

-المجال الأول الديمقراطي:

جدول (4)

يوضح إرتباط فقرات المجال الديمقراطي بمجالها وبالمجالات الأخرى

فقرات الديمقراطي	الديمقراطي	الدكتاتوري	التسيبي
1	.757	-.328	-.286
2	.731	-.224	-.269
3	.755	-.331	-.195
4	.811	-.313	-.255
5	.761	-.297	-.328
6	.781	-.261	-.220
7	.731	-.262	-.324
8	.725	-.231	-.324
9	.596	-.198	-.315
10	.626	-.226	-.274

من الجدول أعلاه يتضح أن جميع الفقرات دالة إحصائيا وتتفق مع معيار أيبل.

-المجال الثاني الدكتاتوري:

جدول (5)

يوضح ارتباط فقرات المجال الدكتاتوري بمجالها وبالمجالات الأخرى

فقرات الدكتاتوري	الديمقراطي	الدكتاتوري	التسيبي
11	.107	.421	.062
12	-.230	.639	.228
13	.137	.370	.057
14	-.321	.542	.212
15	-.458	.627	.266
16	-.442	.664	.219
17	-.140	.536	.223
18	-.434	.485	.388
19	.340	. 340	-.190
20	-.326	.559	.333

من الجدول أعلاه يتضح أن جميع الفقرات دالة إحصائيا وتتفق مع معيار أيبل.

-المجال الثالث: التسيبي:

جدول (6)

يوضح ارتباط فقرات المجال التسيبي بمجالها وبالمجالات الأخرى

فقرات التسيبي	الديمقراطي	الدكتاتوري	التسيبي
21	-.010	-.005	.467
22	.010	.106	.435
23	-.300	.273	.624
24	-.435	.377	.640
25	.060	.061	.425
26	-.281	.237	.638
27	.021	-.021	.486
28	-.343	.302	.628
29	.233	-.024	.311
30	-.403	.452	.451

يتضح من جدول (6) أن جميع الفقرات دالة إحصائيا وتتفق ايضاً مع معيار (إيبل).

7-**صدق المقياس**: ينصب اهتمام معظم الباحثين حول الصدق لتوفير الدقة والتقريب في تقدير الظاهرة (فرج،1980: ص305) والمقياس الصادق هو الذي يحقق الوظيفة التي وضع من أجلها بشكلٍ جيد (Stanely, Hopkins,: 1972 ,pp,69-70) أي أن يقيس المقياس ما وضع لقياسه.

والصدق أنواع والمستخدمة في هذه الدراسة هي:

أ-صدق المحتوى: ويعرف بأنه الصدق الذي يتم عن طريق إجراء تحليل منطقي لمواد القياس وفقراته وبنوده لتحديد مدى تمثيله لموضوع القياس والمواقف التي نقيسها (عبد المعطي،1987: ص207)، ويفيد هذا النوع من الصدق على التعرف على مدى قياس الاختبار للغرض الذي وضع من اجله ظاهرياً، اضافة

إلى نوع العبارة و أسلوبها و وضوحها و تعليمات الاختبار و كيفية الإجابة على فقرات الاختبار (الزوبعي وآخرون، بدون:44).ويقسم الباحثون هذا النوع من الصدق إلى نوعين هما:

- الصدق المنطقي: وقد تحقق هذا الصدق من خلال تحديد المجالات والفقرات التي تعبر عنها وتمَّ ذلك من خلال الرجوع للأطر النظرية ومن خلال أراء الخبراء.
- الصدق الظاهري: ويشير ايبل EBEL إلى أن حكم أو رأي المحكمين على الصدق الظاهري للمقياس ذو وزن جديـر بالاهتمام وبخاصة إذا كان هؤلاء المحكمين من ذوي الدراية والخبرة (Ebel ,1972 P.555) وقد تمَّ التحقق من هذا النوع من الصدق آنفاً عند تحليل فقرات المقياس عن طريق عرض المقياس على الخبراء.

ب- صدق البناء: قمنا بتحديد العلاقة بين درجات الفقرات والمقياس ككل لأن هذا يساعد على الوصول الى تحديد ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، وهذا يعني أن الفقرة تقيس نفس المفهوم الذي تقيسه الدرجة الكلية (Stanely, Hopkins ,1972: pp,111) وقد تحقق هذا النوع من الصدق أثنا تحليل الفقرات آنفاً.

8- **ثبات المقياس**: ويعني الثبات في علم القياس السلوكي دقة الاختبار في القياس أو الملاحظة، وعدم تناقضه مع نفسه (أبو حطب: 1983م) وهناك أساليب عديدة لقياس الثبات وقد استخدم في هذه الدراسة أسلوب التجزئة النصفية وكما يلي:

• أسلوب التجزئة النصفية: يعد اسلوب التجزئة النصفية للاختبار هـو الأسـلوب الأكثر دقةً لأنه يتغلب على بعـض عيـوب إعـادة الاختبـار (الغريـب: 1985م، ص658)، وقد حللنا درجات عينة التمييز والبالغ حجمها (150) عـاملاً وتـمّ ذلك عن طريق تقسيم كل مجال من مجالات المقياس الى قسمين.. الأول: يتكون من الفقرات الفردية للمجال. والثاني: يتكون من الفقرات الزوجية. والجـدول (7) يبين معامل الارتباط ومعامل الثبات بين نـصفي كـل مجـال وتـصحيحها بمعادلة سبيرمان برون:

جدول (7)

يبين معامل ثبات مقياس آساليب القيادة باستخدام التجزئة النصفية للاختبار

المجال	معامل الارتباط	معامل الثبات المصحح	الدلالة عند مستوى 0.001
الديمقراطي	0.66	0.80	دالة
الأتوقراطي	0.66	0.80	دالة
التسيبي	0.70	0.82	دالة

* غير دالة عند مستوى دلالة 0.05

و بعد استخدام معامل ارتبـاط بيرسـون بـين فقـرات النـصف الأول لكـل مجـال وفقرات النصف الثاني لكل مجال مـن مجـالات المقيـاس لاسـتخراج درجـة الثبـات، استخدمت معادلة سبيرمان برون لتصحيح معامل الثبات وهو ما يتضح من الجدول (7) حيث أن معامل الثبات عال. وبهذا يكون المقياس جاهزاً للتطبيق بعـد أن تأكـدنا

من صدقه وثباته، وتم بتطبيقه على عينة الدراسة بصورته النهائية واستغرق تطبيقـه في الجلسة الواحدة في المتوسط (15) دقيقة.

9 - **تصحيح المقياس**: تضمن المقياس في صورته النـهـائيـة(30) فقرة جميعها ايجابيـة، وتعبـــر عــن الأســلوب الــديمقراطي الفقــرات مـــن (1-10)، والأســلوب الأوتوقراطي الفقرات من (11-20)، وتعبر عن الأسلوب التسيبي الفقـرات مـن (21- 30)، ونظرا لاستخدم اسلوب الاستجابة المتدرجة (طريقـة ليكـرت)، فقـد خصصت خمس بدائل للاجابة على كل فقرة وهي: (أوافق تماما، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا اوافق إطلاقا) و بما ان اتجـاه الفقـرات الايجابيـة في المقيـاس يـشير الى أساليب القيادة ، فان الاستجابة نحو الفقرة الايجابية تتوزع كالآتي:

أوافق تماما (5)، أوافق (4)، غير متأكد (3) ، لا أوافق (2)، لأ اوافق إطلاقا (1)

و بما ان للمقياس مجالات فإن الدرجة النهائية لكل مجال والوسط الفرضي كما يلي:

1- الأسلوب الديمقراطي الدرجة النهائية للمجال (50) والوسط الفرضي (30)

2- الأسلوب الأوتوقراطي الدرجة النهائية للمجال (50) والوسط الفرضي (30)

3- الأسلوب التسيبي الدرجة النهائية للمجال (50) والوسط الفرضي (30)

اصبح مقياس أساليب القيادة جاهزاً للتطبيق الملحق (5).

ثانيا: مقياس الرضا الوظيفي:

استخدمنا مقياس الرضا الوظيفي الذي أعدته لجنة الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية والمقتـبس مـن المقيـاس الـذي أعـد في عـام 1977م ROBERT QUIN AND

GRAHAM STAINES، وقد عملنا على تعديله ليتناسب مع مهنة العمل في القطاع الصناعي في بيئتي اليمن والسعودية،وتكييفه للبيئتين اليمنية والسعودية، حتى اصبح أكثر ملائمة لمجتمع الدراسة ومن حيث حجمه لأن حجم المقياس الكلي يعتبر مناسباً فطول المقياس له علاقة بصدقه وثباته ولكن الطول الزائد يؤدي إلى نتيجة سلبية (الزوبعي، وآخرون،بدون سنة نشر: ص45).

1-**خطوات إعداد مقياس الرضا الوظيفي:**

عدلنا فقرات المقياس لتكون مناسبة لمجتمع البحث (تكييف المقياس) وقد اتبع الخطوات التالية:

1- عرض فقرات المقياس على الخبراء: تم عرض المقياس بصورته الأولية (ملحق 1) على عشرة خبراء، ملحق (2) من المختصين في الموضوع من أساتذة الإدارة وعلم النفس في مؤسسات متعددة في اليمن والسعودية لإبداء آرائهم على مدى مناسبة الفقرة وانتمائها للمجال إضافةً إلى وضوحها و تعليمات الاختبار و كيفية الإجابة على فقرات الاختبار. وباعتماد النسبة 80٪ من أراء الخبراء بالموافقة على الفقرة تكون الفقرة معتمدة وتحذف الفقرة التي لا يوافق عليها أكثر من 20٪ من الخبراء، وعلى هذا الأساس تم حذف أربع فقرات وهي (24، 26، 28، 29) من الملحق (4) لعدم موافقة 30 ٪ من الخبراء على هاتين الفقرتين مع بعض التعديلات لبعض الفقرات الأخرى وأصبحت فقرات المقياس 30 فقرة.وعلى هذا الاساس تم استبقاء (30) فقرة لذلك استقر المقياس بصورته الثانية على (30).

2- تجربة الاستبانة: بعد إعداد المقياس في ضوء آراء المحكمين،عملنا على تطبيقه مع تعليماته على عينة تتألف من (30) عاملا، تم اختيارهم من احد المصانع في

السعودية وهو مصنع ريبارللحديد (بالتساوي) و قد تبين ان تعليمات المقياس وفقراته كانت واضحة ومفهومة.

3-اتساق الفقرات عن طريق ارتباط الفقرات بمجالها:

أ-عينة اتساق الفقرات. ولاستخراج ارتباط الفقرات بمجالاتها بهدف إعداد المقياس بشكله النهائي ليكون صالحاً، قامنا باختيار عينة بالخطوات التالية:

- تمّ اختيار ثلاث مصانع بطريقة عشوائية من المصانع في السعودية واليمن وهي نفس العينة التي استخدمت لعينة تمييز وارتباط الفقرات في مقياس أساليب القيادة.
- ثمّ طبقنا المقياس ملحق (6) على العينة التي بلغت(150) عاملاً جدول رقم (5) فرداً و بذلك يمكن عد هذا العدد من الافراد مناسباً لتقليل فرص الصدفة في عملية التحليل إذ ينبغي أن يكون عدد أفراد العينة إلى عدد الفقرات بنسبة (5 -1) تقريباً أي خمسة أفراد مقابل فقرة واحدة من فقرات المقياس (Nunnally (1978) p.262) و قد اختير أفراد العينة بطريقة عشوائية بسيطة بما يتفق و خصائص مجتمع الدراسة و أهدافها.

جدول (8)

يبين حجم عينة التمييز وإرتباط الفقرات بمجالها لمقياس الرضا الوظيفي

اليمن	السعودية	الإجمالي
75	75	150

• ارتباط الفقرات بمجالاتها: ثمّ إحتسبنا ارتباط كل فقـرة بالـدرجات النهائيـة للمقياس وكما موضح في جدول (9) وعـلى وفـق معيـار (ايبـل Ebel) فـأن الفقرات التي يقل معامل ارتباطهـا عـن (0.19) تعـد فقـرات غـير مناسـبة لتضمينها في المقياس فاما أن تعدل أو تحذف.Ebel (1972),P.399) ومعظم الفقرات ذات الارتباط غير الدال كانت غير مميزات عند اسـتخدام المقارنـة بين المجموعتين المتطرفتين، انظر الجدول التالي.

جدول (9)

يبين معاملات ارتباط فقرات مقياس الرضا الوظيفي بالدرجات الكلية

الفقرات	الارتباط بالكلي	الفقرات	الارتباط بالكلي	الفقرات	الارتباط بالكلي
1	.430	11	.551	21	.596
2	.573	12	.684	22	.643
3	.585	13	.570	23	.532
4	.491	14	.625	24	.618
5	.508	15	.595	25	.371
6	.669	16	.616	26	.667
7	.694	17	.245	27	.665
8	.636	18	.383	28	.691
9	.630	19	.279	29	.701
10	.582	20	.573	30	.577

يتضح من الجدول (9) أن جميع فقرات المقياس ترتبط بدرجة المقياس الكلي بدلالة إحصائية وهذا مؤشر على صدقها وبهذا يبقى المقياس محافظاً على فقراته(30) فقرة.

4- صدق المقياس: ينصب اهتمام معظم الباحثين حول الصدق لتوفير الدقة والتقريب في تقدير الظاهرة (فرج،1980،ص305) والمقياس الصادق هو الذي يحقق الوظيفة التي وضع من أجلها بـشكلٍ جيـد (Stanely, Hopkins,1972 ,pp,69-70) أي أن يقيس المقياس ما وضع لقياسه والصدق أنواع والمستخدمة في هذا البحث هي:

أ- صدق المحتوى: ويعرف بأنه الصدق الذي يتم عن طريق إجراء تحليل منطقـي لمواد القياس وفقراته وبنوده لتحديد مدى تمثيله لموضوع القياس والمواقف التي نقيسها(عبدالمعطي،1987: ص207)، ويفيد هذا النوع من الصدق على التعرف على مدى قياس الاختبار للغرض الذي وضع من اجله ظاهرياً، اضافة إلى نوع العبارة وأسلوبها ووضوحها وتعليمات الاختبار وكيفيـة الإجابـة عـلى فقـرات الاختبار (الزوبعي واخرون،بدون سنة نشر:ص44).ويقـسم هـذا النـوع مـن الصدق إلى نوعين هما:

- الصدق المنطقي: وقد تحقق هذا الصدق من خلال تحديد المجالات والفقرات التي تعبر عنها وتمَّ ذلك من خلال الرجوع للأطر النظرية ومن خـلال أراء الخبراء.
- الصدق الظاهري: ويشير ايبـل EBEL إلى أن حكـم أو رأي المحكمـين عـلى الصدق الظاهري للمقـياس ذو وزن جـديـر بـالاهتمام وبخاصـة إذا كـان هؤلاء المحكمين مـن ذوي الدرايـة والخـبرة (Ebel , 1972:555).وقـد تـمَّ التحقق من هذا النوع من الصدق أنفاً عند تحليل فقرات المقياس عن طريـق عرض المقياس على الخبراء.

ب – صدق البناء Construct Validity: تم تحديد العلاقة بين درجات الفقـرات و المقياس ككل على اعتبار أن ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس تعني أن الفقرة تقيس نفس المفهوم الذي تقيسه الدرجة الكليـة (Stanely, Hopkins (1972) (pp,111)) وقد تحقق هذا النوع من الصدق أثنا تحليل الفقرات آنفاً.

5- ثبات المقياس: ويعني الثبات في علم القياس النفسي دقـة الاختبـار في القيـاس أو الملاحظة، وعدم تناقضه مع نفسه (أبو حطب:1983) وهناك أساليب عديدة لقياس الثبات وقد استخدم في هذه الدراسة أسلوب التجزئة النصفية وكما يلي:

- أسلوب التجزئة النصفية للاختبار هو الأسلوب الأكثـر دقـةً لأنـه يتغلـب عـلى بعض عيوب إعادة الاختبار (الغريب،1985،ص658) وحللنـا درجـات عينـة صدق الفقرات والبالغ حجمها (150) عـاملاً في الـيمن وذلـك بعـد اسـتبعاد إجابات الفقرات غير الصادقة وتمّ ذلك عن طريق تقسيم المقياس إلى قـسمين الأول: يتكون من الفقرات الفرديـة للمقيـاس والثـاني: يتكـون مـن الفقـرات الزوجية، والجدول (10) يوضح معامل الثبات.

جدول (10)

يبين معامل الثبات بالتجزئة النصفية لمقياس الرضا الوظيفي

	النصف الثاني	بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان برون	الدلالة
النصف الاول	.680	.809	00،000

من الجدول (10) يتبين معامل الارتباط ومعامل الثبات بين نصفي المقياس حيـث بلغ معامل الإرتباط بين درجات النصفين (.680) ويعد التصحيح بمعادلة سـبيرمان برون بلغ معامل الثبات (.809) وبذلك يصبح المقياس جـاهزاً للتطبيـق بعـد أن تـم التأكد من صدقه وثباته ملحق (6)

6 - تصحيح المقياس: وصل المقياس في صورته النـهـائيـة (30) فقرة جميعها ايجابيـة، ونظراً لاستخدامنا أسلوب الاستجابة المتدرجة (طريقة ليكرت) إذ خصصت خمس

بدائل للإجابة على كل فقرة وهي (غير راضي بتاتا، غير راضي، راضي إلى حد ما، راضي، راضي جداً)، وتتوزع استجابات الفقرات كالتالي:

(غير راضي بتاتا (1)، غير راضي (2)، راضي إلى حد ما (3)، راضي (4)، راضي جداً (5)، وبما أن عدد فقرات المقياس (30) فقرة فان الدرجة العليا للمقياس هي (150) والدرجة الدنيا للمقياس هي (30) درجة، وأن المتوسط النظري للمقياس هو (90) درجة. وبذلك أصبح مقياس الرضا الوظيفي جاهزاً للتطبيق الملحق (6).

ثالثا:الأساليب الإحصائية:

عمدنا إلى إستخدام عدد من الأساليب والوسائل الإحصائية ويمكن تصنيفها كما يلي:

أ- الإحصائيات المستخدمة في صدق وثبات أداتي الدراسة، ومعادلة ارتباط بيرسون Pearsonلاستخراج:

- علاقة الفقرة بالمجموع الكلي للفقرات، ولاستخراج صدق البناء لمقياس أساليب القيادة.
- علاقة الفقرة بالمجموع الكلي للفقرات ولإستخراج صدق البناء لمقياس الرضا الوظيفي.

ب- الإحصائيات للنتائج بالترتيب وتشمل:

- الأحصائيات الوصفية (المتوسطات والانحرافات المعيارية للرضا الوظيفي وأساليب القيادة حسب متغيرات الدراسة (الجنسية – نوع الوظيفية – الخبرة).
- اختبارات العينة والمجتمع لمعرفة دلالة مستوى الرضا الوظيفي وأساليب القيادة، من خلال المقارنة بين متوسط المقياس ومتوسط العينة.

- تحليل التباين المتعدد لمعرفة دلالة الفروق في الرضا الوظيفي وفقا لمتغيرات الدراسة.
- تحليل التباين المتعدد لمعرفة دلالة الفروق في أساليب القيادة وفقا لمتغيرات الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي.

المبحث الثاني

عرض وتحليل نتائج الاستبانة ومناقشتها

بعد ان استكملنا بناء أداتي الدراسة والتأكد منهما، وهما مقياس أساليب القيادة ومقياس الرضا الوظيفي،عمدنا إلى تطبيق أداتي البحث على عينة الدراسة البالغ حجمها (429) وهي عينة البحث المشار اليها (في الاقسام السابقة من الدراسة، لغرض تحقيق أهداف الدراسة وفروضه.

و فيما يلي عرض ومناقشتها النتائج:

1- مستوى أساليب القيادة لدى عينة الدراسة:

للإجابة على الفرض الأول من فروض الدراسة والهدف الأول المتمثل في التعرف على مستوى أساليب القيادة لدى العينة المبحوثة فقد تم استخراج متوسطات أساليب القيادة لعينة البحث عامة دون النظر للمتغيرات الديمغرافية لمقارنتها بالوسط الفرضي للمقياس وكذلك حساب قيمة (ت) لعينة المجتمع، لمعرفة ما إذا كانت الفروق بين الوسط الفرضي والوسط الحسابي حقيقية. والجدول التالي يوضح متوسطات الأساليب القيادية ونتائج اختبار ت لعينة ومجتمع.

جدول (11)

يوضح المتوسطات والفرق بين الوسط الفرضي والوسط المحسوب في أساليب القيادة لدي عينة الدراسة

المجال	الوسط الحسابي للعينة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الفرضي	القيمة التائية	مستوى الدلالة	الدلالة
الديمقراطي	34.1975	8.78777	30	9.493	.000	دالة
الأوتوقراطي	33.1034	6.37710	30	9.449	.000	دالة
التسيبي	27.8831	6.21066	30	-6.688	.000	دالة

من الجدول (11) يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوسط الفرضي والوسط المستخرج لمقياس الأساليب ومن خلال النظر للمتوسطات يتبين أن:

- المجال الديمقراطي (34.1975) حاصل على أعلى من الوسط الفرضي (30)
- المجال الأتوقراطي (33.1034) أيضا حاصل على أعلى من الوسط الفرضي (30)
- المجال التسيبي (27.8831) حاصل على اقل من الوسط الفرضي (30)

من هذه النتيجة يتبين أن الأساليب تترتب حسب الاخذ بها في القيادات الإدارية من وجهة نظر العمال كالتالي: أولا..الديمقراطي ثم يليه الأوتوقراطي وأخيرا التسيبي، وتقديرهم بأن الاخذ بالأسلوب الديمقراطي فوق الوسط، وكذلك الأوتوقراطي الذي يليه بدلالة إحصائية بينما الاسلوب التسيبي فالاخذ به أقل من المتوسط.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات كدراسة باقازي (1983) والصياد وإبراهيم (1986) والعريقي (1999) والأسمري (2003) والشريف (2003) واختلفت مع دراسة الطارق (1996) في ترتيب نمط القيادة التسيبي، إذ يلي النمط الديمقراطي في ممارسة المديرين النمط الأتوقراطي، كما تختلف عن دراسة المزروع (1999) التي يأتي فيها ترتيب النمط الأتوقراطي في المرتبة الاولى، يلي ذلك الأسلوب الديمقراطي ثم التسيبي، ومع الاختلاف في ترتيب نمطي القيادة التسيبي والأتوقراطي إلا أن هناك اتفاقاً في جميع هذه الدراسات أن ترتيب النمط الديمقراطي يأتي في مقدمة الأساليب القيادية التي يمارسها القادة.

مما سبق يتضح أن هناك دراسة واحدة فقط كانت المرتبة الأولى فيها للأسلوب الأوتقراطي ومعظم الدراسات تؤكد أن الأسلوب السائد هو الأسلوب الديمقراطي، وفي تقديرنا أن شكل الملكية (القطاع الخاص) يكون له علاقة بذلك، سيما وأن الدراسات التي اختلفت عن هذه النتيجة كانت قد طبقت على القطاع العام كدراسة

الطارق والمزروع ولعل المدراء في القطاع الخاص مضطرين للتعامل الـديمقراطي لأن فشلهم في علاقتهم بالعاملين ربما يحرمهم من عملهم أو مكافأتهم وربما هم أكثر حرصاً على مراكزهم لما به من مغريات، بينما الطبيعة البيروقراطية القطاع العـام أو بـالأحرى قطاع الدولة وتعقد عملية الرقابة والتقييم فيه وكذلك تدني المعنويات لـدى العـاملين فيه، والحرص على البقاء في العمل كان اقل مرونة تجاه ذلك مقارنة بالقطاع الخاص.

2- الفروق في الأسلوب القيادي الديمقراطي لدى عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها:

للأجابة على الفرض الثاني من فروض الدراسة والهدف الثاني المتمثـل في التعـرف على طبيعة الفروق في أساليب القيادة لدى أفراد العينة ووفقاً لمتغيرات الجنسية والخبرة ونوع الوظيفة فقد تمّ استخدام تحليل التباين الثلاثي وذلك كما يظهره الجدول التالي:

جدول (12)

تحليل التباين المتعدد لاختبار دلالة الفروق في الأسلوب الديمقراطي لدى عينة البحث وفقاً لمتغيرات الجنسية ونوع الوظيفة والخبرة.

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة.
الجنسية	48.873	2	24.436	.332	.718
نوع الوظيفة	360.966	3	120.322	1.636	.181
الخبرة	67.698	3	22.566	.307	.821
الجنسية * نوع الوظيفة	385.946	6	64.324	.874	.514
الجنسية * الخبرة	196.145	6	32.691	.444	.849
نوع الوظيفة * الخبرة	661.934	9	73.548	1.000	.440
الجنسية * نوع الوظيفة * الخبرة	1477.456	14	105.533	1.435	.136
الخطأ	22732.316	309	73.567		
الكلي	435123.000	353			

من الجدول (12) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0،05 في الأسلوب الديمقراطي وفقاً لمتغيرات البحث (الجنسية ونوع الوظيفية والخبرة) في التفاعل الثنائي و الثلاثي ولا في التأثيرات الرئيسية.

3- الفروق في الأسلوب القيادي الأوتقراطي لدى عينة الدرلسة وفقاً لمتغيراتها:

للأجابة على الفرض االثالث من فروض الدرلسة والهدف الثاني المتمثل في التعرف على طبيعة الفروق في أساليب القيادة لدى أفراد العينة ووفقاً لمتغيرات الجنسية والخبرة ونوع الوظيفة فقد تمّ استخدام تحليل التباين الثلاثي وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (13)

تحليل التباين الثلاثي لاختبار دلالة الفروق في الأسلوب الأوتوقراطي لدى عينة البحث وفقاً لمتغيرات الجنسية ونوع الوظيفة والخبرة.

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة.
الجنسية	120.633	2	60.316	1.511	.222
نوع الوظيفة	1.484	3	.495	.012	.998
الخبرة	79.060	3	26.353	.660	.577
الجنسية * نوع الوظيفة	285.698	6	47.616	1.193	.310
الجنسية * الخبرة	63.972	6	10.662	.267	.952
نوع الوظيفة * الخبرة	378.282	9	42.031	1.053	.398
الجنسية * نوع الوظيفة * الخبرة	639.032	15	42.602	1.067	.387
الخطأ	11535.639	289	39.916		
الكلي	383877.000	334			
Corrected Total	13853.979	333			

من الجدول (13) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأسلوب الأوتقراطي وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنسية ونوع الوظيفية والخبرة) في التفاعل الثنائي و الثلاثي ولا في التأثيرات الرئيسة.

4- الفروق في الأسلوب القيادي التسيبي لدى عينة الدراسة ووفقاً لمتغيراتها:

للأجابة على الفرض الرابع من فروض الدراسة والهدف الثاني المتمثل في التعرف على طبيعة الفروق في أساليب القيادة لدى أفراد العينة ووفقاً لمتغيرات الجنسية والخبرة ونوع الوظيفة فقد تمّ استخدام تحليل التباين الثلاثي، وذلك كما هو واضح فيما يلي:

جدول (14)

تحليل التباين الثلاثي لاختبار دلالة الفروق في الأسلوب التسيبي لدى عينة الدراسة ووفقاً لمتغيرات الجنسية ونوع الوظيفة والخبرة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة.
الجنسية	189.279	2	94.640	2.553	.080
نوع الوظيفة	123.260	3	41.087	1.108	.346
الخبرة	11.600	3	3.867	.104	.958
الجنسية * نوع الوظيفة	322.010	6	53.668	1.448	.196
الجنسية * الخبرة	166.595	6	27.766	.749	.611
نوع الوظيفة * الخبرة	302.158	9	33.573	.906	.521
الجنسية * نوع الوظيفة * الخبرة	655.407	15	43.694	1.179	.287
الخطأ	11048.260	298	37.075		
الكلي	282411.000	343			
Corrected Total	13330.974	342			

من الجدول (14) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأسلوب التسيبي وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنسية ونوع الوظيفية والخبرة) في التفاعل الثنائي و الثلاثي ولا في التأثيرات الرئيسية.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الزهراني (1993) لصالح متغيري الخبرة والوظيفة، وتختلف مع دراسة الشخيص (1984) لصالح متغيري الجنسية والوظيفة وكذلك دراسة الشريف (2003) بالنسبة لمتغير الخبرة.

ونعتقد أن لكل دراسة ظروفها المكانية والزمانية وغيرها لأنها تتعلق بالحكم والتقييم لمرؤسيهم، ومن خلال نتائج هذه الدراسة أن يظهر أن الثقافة الديمقراطية صارت أكثر إنتشارا كما هو ملحوظ من خلال الواقع، كما أن القطاع الخاص يختلف عن القطاع العام في بعض ظروفه كما توصلت إليه بعض الدراسات مما قد ينعكس على أساليب القيادة الإدارية.

5- مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة:

للأجابة على الفرض الخامس من فروض الدراسة والهدف الثالث المتمثل في التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة فقد تمّ ما يلي:

استخراج الوسط المحسوب للرضا الوظيفي لعينة الدراسة البالغ عددها (309) فردا، إذ يتضح أنه أعلى من الوسط الفرضي البالغ (90) فردا، إلا أننا لا نستطيع أن نقرر أن الفرق بين الوسطين حقيقي، وللتعرف على إن هذا الفرق حقيقيا أي دال إحصائياً، فقد استخدمنا معادلة اختبار (ت) لاختبار الفروق بين متوسط عينة مسحوبة من مجتمع طبيعي، وهو المتوسط المحسوب (المستخرج عند تطبيق المقياس) وبين والمتوسط الفرضي. والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15)

نتائج اختبار (ت) لاختبار الفروق بين الوسط الفرضي والوسط المحسوب في الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة

نوع المتغير	الوسط المحسوب	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	القيمة التائية	الدلالة
الرضا الوظيفي	92.1067	20.04164	90	1.821	.070

يتضح من الجدول (15) ان الفرق بين الوسط الفرضي والوسط المحسوب للعينة غير دال احصائياً عند مستوى (0.05) مما يعني قبول فرضية الدراسة، التي تنص على أن الوسط المحسوب لا يختلف عن الوسط الفرضي، وهذا يعني ان العينة المبحوثة لا يختلف متوسط درجاتها في الرضا الوظيفي عن متوسط المجتمع، أي أنهم يتمتعون برضا وظيفي متوسط على مقياس الرضا الوظيفي في الدراسة الحالية، وتتفق هذه النتيجة المتمثلة بمستوى متوسط للرضا الوظيفي مع بعض الدراسات التي وجد بعضها أن الرضا الوظيفي متوسط وبعضها عالي كدراسة كل من العديلي (1981م) و (Jmes 1983)، و التويجري (1988م)، واختلفت مع بعض الدراسات كدراسة كل من أسعد وأرسلان (1982) و Aba Alkhail (1988م)، والنمر (1993م) عن تدني الرضا في القطاع العام عن القطاع الخاص.

6- الفروق في الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات الدراسة(الجنسية والخبرة ونوع الوظيفة) لدى عينة الدراسة:

للأجابة على الفرض السادس من فروض الدراسة والهدف الرابع المتمثل في التعرف على طبيعة الفروق في الرضا الوظيفي لدى العينة المبحوثة ووفقاً لمتغيرات

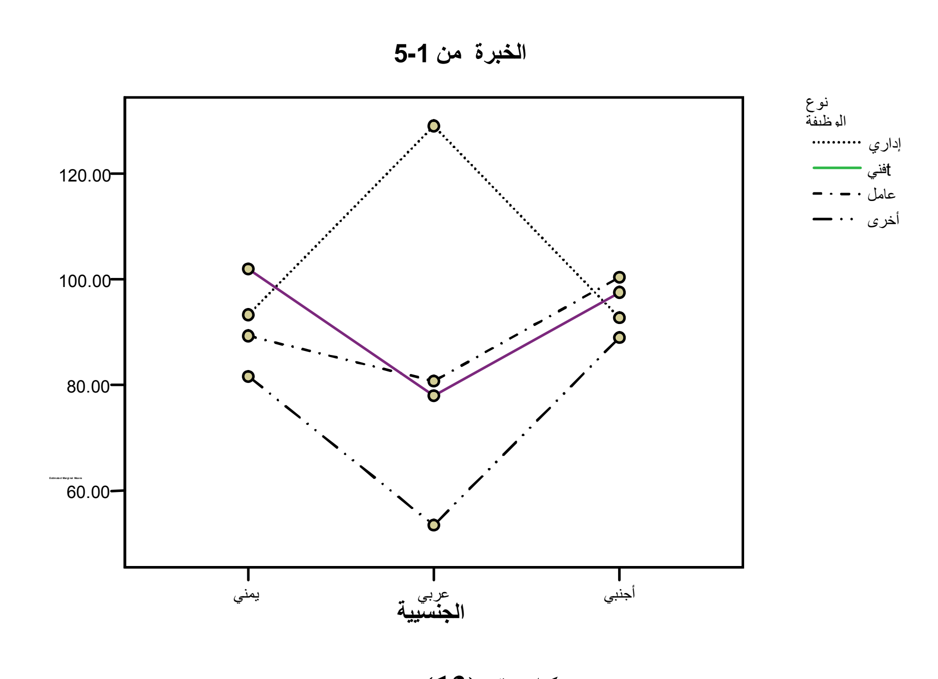
الجنسية ونوع الوظيفة والخبرة فقد تمّ استخدام تحليل التباين الثلاثي والجـدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16)

تحليل التباين الثلاثي لاختبار دلالة الفروق في أساليب القيادة لدى عينة البحث وفقاً لمتغيرات الجنسية ونوع الوظيفة والخبرة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
الجنسية	3589.635	2	1794.818	5.947	.003
نوع الوظيفة	863.887	3	287.962	.954	.415
الخبرة	493.234	3	164.411	.545	.652
الجنسية * نوع الوظيفة	10034.012	6	1672.335	5.541	.000
الجنسية * الخبرة	1187.125	6	197.854	.656	.686
نوع الوظيفة * الخبرة	7177.951	9	797.550	2.643	.006
الجنسية * نوع الوظيفة *	10771.237	15	718.082	2.379	.003
الخطأ	69114.844	229	301.812		
الكلي	2386010.000	274			
Corrected Total	106812.555	273			

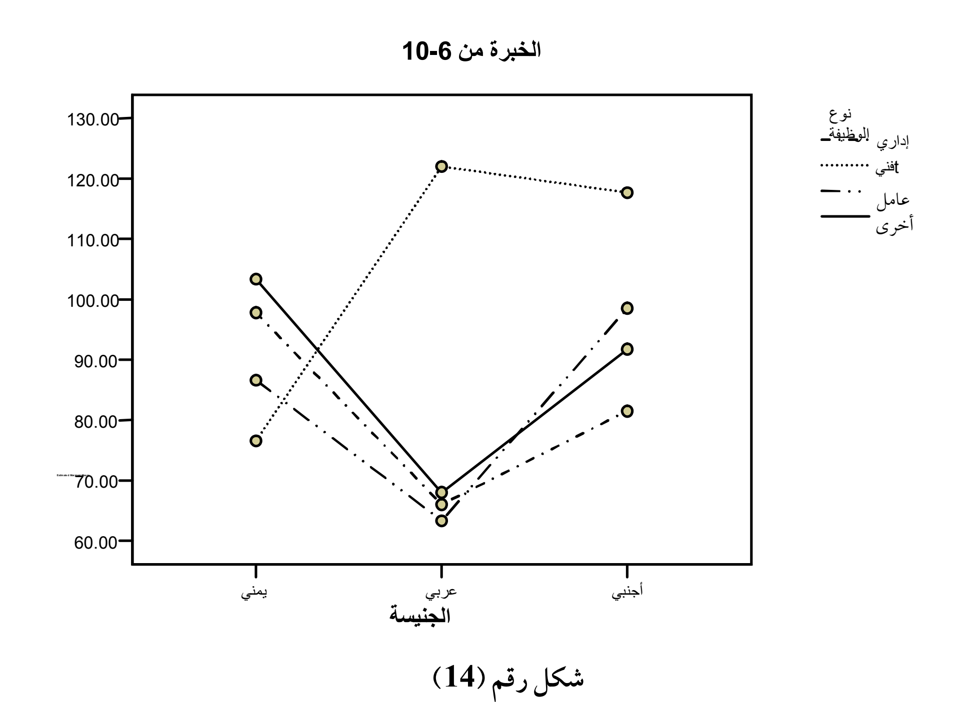
من الجدول (16) يتضح وجود تفاعل على المستوى الثلاثي وهـذا يجعلنا نهمل التفاعل الثنائي والتأثير الرئيس، والشكل التالي يوضح التفاعـل الثلاثـي للفـروق في الرضا الوظيفي حسب متغيرات الجنسية ونوع الوظيفية والخبرة.



شكل رقم (13)

يبين التفاعل الثلاثي بين الجنسية ونوع الوظيفة لذي الخبرة من سنة الى خمس سنوات

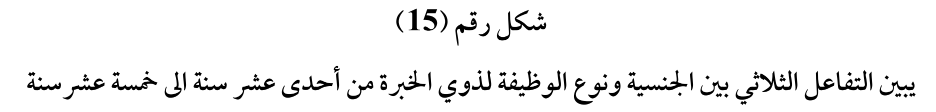
يتضح من الشكل (12) أن الرضا لوظيفي يتدنى لدى الجنسيات العربية في السعودية لدى جميع الفئات فني وعامل والفئات الاخرى إلا أنه يرتفع عند الجنسيات الأخرى اليمني والأجانب في السعودية لدى فئة الإداريين.



شكل رقم (14)

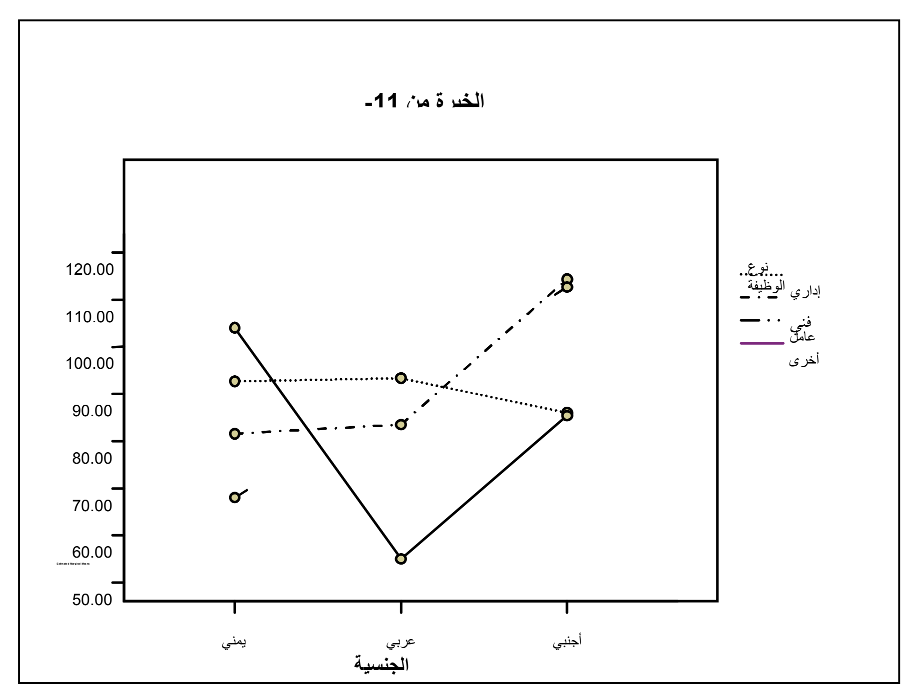
يبين التفاعل الثلاثي بين الجنسية ونوع الوظيفة لذي الخبرة من ست سنوات إلى عشر سنوات

ومن الشكل (13) يتضح بصورة عامة أن جميع جميع فئات الجنسية العربية في السعودية أقل رضا مقارنة بباقي الجنسيات عدا فئة الفنيين التي ارتفعت عند جميع الفئات، كذلك الجنسية الأجنبية في السعودية ارتفعت فئة الفنيين فيها إلى المرتبة الثانية بعد العرب في السعودية، بينما تدنت نسبة هذه الفئات في اليمن.



شكل رقم (15)

يبين التفاعل الثلاثي بين الجنسية ونوع الوظيفة لذوي الخبرة من أحدى عشر سنة الى خمسة عشر سنة



يتضح من الشكل (14) أن فئة الإداريين راضين بصورة متوازنة لدى جميع الجنسيات، ولكن تختلف فئة الفنيين في الجنسية اليمنية حيث يرتفع الرضا بصورة واضحة على باقي الفئات والجنسيات.

شكل رقم (16)

يبين التفاعل الثلاثي بين الجنسية ونوع الوظيفة لذي الخبرة من ستة عشرة سنة الى عشرين سنة

الخبرة من 16- 20

نوع الوظيفة
إداري
فني
عامل
أخرى

110.00
100.00
90.00
80.00
70.00

يمني
عربي
أجنبي
الجنسية

وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع بعض الدراسات فبعضها وجد فروق في متغير الجنسية والتويجري (1988)، وAba Alkha, وبعضها وجد فروق في متغير نوع الوظيفة كدراسة كل من ، وكل من دراسة جامعة متشجن (1950) وأسعد وأرسلان (1982) \Lee and Wilbur (1985)، بينما Mottez (1986) وبعضها وجد فروق في متغير الخبرة كدراسة النمر (1993) وبعض الدراسات لم تجد فروق في الخبرة مثل دراسة Lee and Wilbur (1985)

7- علاقة أساليب القيادة بالرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة:

للأجابة على الفرض السابع من فروض الدراسة والهدف الخامس المتمثل في التعرف على طبيعة العلاقة بين أساليب القيادة و الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة، إذ تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة ذلك والجدول (17) يوضح ذلك.

جدول (17)

يبن معامل الارتباط لاختبار طبيعة العلاقة بين أساليب القيادة

والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة

المجالات	الرضا الوظيفي
الديمقراطي	.485(**)
الأوتوقراطي	-.368(**)
التسيبي	-.298(**)

* دال احصائياً عند مستوى > 0.05

يتضح من الجدول (17) يتضج ما يلي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصاية موجبة بين الرضا الوظيفي وأسلوب القيادة الديمقراطي.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصاية سالبة بين الرضا الوظيفي وأسلوب القيادة الأوتوقراطي.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصاية سالبة بين الرضا الوظيفي وأسلوب القيادة التسيبي.

وتتفق هـذه النتيجـة مـع دراسـات كـل مـن Hingar (1980) والقائـدي (1987) والبسيوني (1992) والعريقي (1999) والمزروع (1999). كما تتفـق هـذه النتيجـة مـع الأدبيات السابقة كما ورد عند مسترواب (2002) مـن العـاملين الـذين يقعـون تحت الأسلوب الديمقراطي يشعرون بالرضا الـوظيفي وبالتـالي تتحقـق الكفـاءة وزيـادة الإنتاجية.

النتائج والتوصيات والمقترحات:

أولاً: النتائج: في ضؤ ما تم عرضه في أقسام الدراسة توصلنا إلى النتائج الآتية:

1-يتفاوت تأثير الأسلوب القيادي المتبع لدى القـادة الاداريـين في درجـة الرضـا الوظيفي لدى العاملين بمختلف مهـنهم ، إلا أن الأسـلوب الـديمقراطي هـو الاكثر إيجابية في التأثير عليهم.

2-تتفاوت درجة الرضا الوظيفي لدى العـاملين تحـت تـأثير الأسـلوب القيـادي المتبع، وفقا لمعيار الجنسية والخبرة الشخصية.

3-قابلية الأسلوب القيادي المتبع للمرونة عالية، إذ يستخدم القائد الاداري الاسلوب القيادي الأنجع وفقا لمقتضيات الموقف أو الحالة المراد إتخاذ قرار بشأنها.

4-هناك تفاوت واضح في العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في البلدين، بما في ذلك تأثير الأسلوب القيادي المتبع.

5-ليس التطور الاقتصادي هو المحدد لدرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، بل أن العلاقات الاجتماعية تتمتع بالتاثير الأكبر في ذلك.

6-تؤثر الخبرة والمهارات لدى القائد الاداري عند استخدامه للاسـلوب القيـادي المراد أو المطلوب، ويتأثر الرضا الوظيفي بذلك بشدة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة خلصنا إلى بعض التوصيات هي:

1- على منظمات القطاع الصناعي زيادة الاهتمام والتركيز على رضا العاملين لما له من علاقة بتحقيق متطلبات العامل والتي من شأنها رفع درجة رضاه عن عمله وبالتالي زيادة إنتاجيته التي تحقق ربحية المنظمة من خلال حفظ وصيانة قواها العاملة واستمرارهم فيها.

2- قيام منظمات القطاع لصناعي بتنظيم دورات تدريبية وتوعوية للمديرين حول أهمية أساليب القيادة، وأهمية المفاضلة عند اختيار الأسلوب القيادي الأمثل، لما لذلك من أثر في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين.

3- قيام منظمات القطاع الصناعي باختيار مديريها من خلال معايير عملية وعلمية تتضمن مدى فهمهم وإدراكهم للأنماط والأساليب القيادية ورفع أهليتهم لتحقيق ذلك على نحو أمثل.

4- فتح قنوات اتصال بين المديرين والعاملين وإيجاد ملتقى دوري يجمع الفئتين وذلك من أجل تبادل الأراء حول العمل وبناء علاقات قائمة على التفاهم لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين على السواء.

5- على منظمات القطاع الصناعي زيادة مستوى خبرات القادة لديها من خلال التعرف المباشر على تجارب منظمات القطاع الصناعي في البلدان الناجحة صناعياً سواء اوروبية أو أسيوية.

6- نؤكد على أهمية إجراء ما يلي:

أ- دراسة لمتغيرات أساليب القيادة والرضا الوظيفي للقطاع الصناعي بشقيه العـام والخاص في كل من اليمن والمملكة.

ب- دراسة لنفس متغيرات البحث خاصة في اليمن بحيث تغطي القطاع الصناعي العام والخاص في المدن اليمنية النشطة صناعيا.

ج- بحث ودراسة متغير أساليب القيادة وعلاقتها بالإنتاجية.

د- دراسة مقارنة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بين بلدان عربية وأجنبية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. ابو حطب، فؤاد (1983) القدرات العقلية ، طـ 4 مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
2. أسعد، محسن أسعد ورسلان، نبيل إسماعيل(1982م) "الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية" مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز (جدة جامعة الملك عبدالعزيز).
3. الأسمري، فهد عبدالله. (2003م) "النمط القيادي ومستوى المشاركة في صنع القرارات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة.(الرياض: أكاديمية نائف العربية للعلوم الأمنية،).
4. إدوارد لوكر الثالث، (2001 م) "إدارة التغيير المؤسسي في عصر المعلومات"بحث مقدم إلى مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية في المؤتمر السنوي السادس بعنوان "القيادة في عصر المعلومات" عام 2000م.مطابع مركز الإمارات للدراسات.
5. البدري، طارق عبدالحميد(1996م). "أساسيات في علم إدارة القيادة". (الأردن: عمّان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع).
6. البسيوني،أحمد الشتاوي. (1992م) "العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن العمل لدى العمال الصناعيين" رسالة ماجستير غير منشورة. (الإسكندرية: جامعة الزقازيق،قسم علم النفس كلية الآداب).

7. باقازي، محمد سالم. (1983م) "الأنماط الإدارية بمدارس مكة المكرمة المتوسطة وأثرها على المعلم" رسالة ماجستير غير منشورة. (مكة المكرمة:كلية التربية،جامعة أم القرى).
8. التويجري،محمد إبراهيم(1988م) "المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسيات". المجلة العربية للإدارة: المجلد الثامن عشر العدد(3)،(عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية).
9. الجبوري ، صلاح صبري(1987) " تشخيص نمط السلوك القيادي للمشرفين في شركات القطاع الصناعي المختلط " رسالة ماجستير غير منشورة . (بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد).
10. حسن، ماهر محمد صالح (2004م) "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم" (الأردن: إربد، دار الكندي).
11. الحمد، فهاد بن معتاد، الحمود، أحمد بن حماد (1995م) "أساليب التأثير المستخدمة من قبل المديرين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية" (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية).
12. الخلف، خالد يوسف ، سعيد ياسين (1984م)" الإنتاجية القياسية"(الرياض: دار المريخ للنشر).
13. درويش ، إبراهيم(1975م) " الإدارة العامة في النظرية والممارسة " (القاهرة: دار النهضة العربية).
14. الدلبجي،سيف بن صالح (2002م) "أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء" (الرياض: مطبوعات أكاديمية نائف العربية للعلوم الأمنية).

15. الرويلي مخلف عايد(1994م)"علاقة بعض الصفات الشخصية للقائد الأمني بـالأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على عينة من ضباط المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض" رسالة ماجستير غير منشورة.(الرياض:أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية).

16. الزوبعي عبد الجليل واخرون (بدون) الاختبارات والمقـاييس النفـسية ، جامعـة الموصل.

17. الزهراني، علي بن صالح (1993م) " السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديميـة وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض" رسالة ماجستير غير منشورة. (الرياض: جامعة الملك سعود، الإدارة التربوية قسم التربية، كلية التربية).

18. سـايمون، هيربـرت أي (2003م) "الـسلوك الإداري: دراسـة لعمليـات اتخـاذ القرارات في المنظمات الإدارية". (الرياض:معهد الإدارة العامـة،مركز البحـوث. ترجمة الدكتور عبدالرحمن هيجان وآخرون) .

19. آل سعود، منصور بن ماجد بن سعود بن عبدالعزيز (2003م) "الثقافة التنظيميـة وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية الـسعودية" دراسـة تطبيقية على العاملين في إمـارتي منطقـة الريـاض ومنطقـة مكـة المكرمـة، رسـالة ماجستير غير منشورة (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية).

20. السلمي، علي "إدارة الإنتاجية (1991م)".(القاهرة:دار غريب للطباعة).

21. سفيان، نبيل صالح (2004م)"المختصر في الشخـصية والإرشـاد النفـسي دليلـك لاكتشاف شخصيتك وشخصيات الآخرين" (القاهرة: إيـتراك للطباعـة والنـشر والتوزيع).

22. السويدان، طارق (2002م) " صناعة القائد" (الكويت: إبداع).

23. السيد ، فؤاد البهي ، (1979). علم النفس الاحصائي وقياس العقل البشري ، ط (3) ، دار الفكر العربي ، القاهرة .

24. سيزلاقي،اندرو دوالاس،مارك (1991م)" السلوك التنظيمي والأداء". ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، مراجعة:على محمد عبدالوهاب. (الرياض:معهد الإدارة العامة).

25. الشريف، مشاري بن الفديع فيحان(2003) "الخط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الأجهزة العسكرية دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الدفاع والطيران" رسالة ماجستير غير منشورة (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية).

26. الشهري، علي بن يحيى (2002م) "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية" دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة. (الرياض:أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية).

27. الشهري علي بن يحيى (2002م) "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية " دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة. (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية).

28. آل اشيخ، أحمد بن عبدالمحسن(1998 م) "مستوى الرضا الوظيفي للأفراد الفنيين العسكريين العاملين في الأجهزة العسكرية والعوامل المؤثرة فيه" رسالة ماجستير غير منشورة (الرياض:أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية)

29. الصياد، عبدالعافي، إبراهيم، حسن محمد(1986م) "البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية" رسالة ماجستير غير منشورة.(مكة المكرمة:جامعة أم القرى).

30. عاشور، أحمد صقر(1985م) "إدارة القـوى العاملـة". (الإسـكندرية:دار المعرفـة الجامعية.

31. العتيبي، آدم غازي (1991م)" الرضا الوظيفي بين مـوظفي القطـاعين الحكـومي والخاص في دولة الكويت" (مجلة معهد الإدارة العامة ، العـدد (69)، الريـاض: معهد الإدارة العامة.

32. عبـــد الخالق،ناصـــف (1982م) "الرضـــا الـــوظيفي وأثـــره عـــلى إنتاجيـــة العمـــل".(عـــمان:المنظمـــة العربيـــة للعلـــوم الإدارية،المجلـــد الـــسادس،العدد الأول،مارس).

33. عبد المعطي ، عبدالباسط محمد (1987)البحث الاجتماعـي ، محاولـة نحـو رؤيـة نقدية، سلسلة علم الاجتماع وقضايا الانسان والمجتمـع ، الكتـاب الـسابع ، دار المعرفة ، الاسكندرية .

34. عبدالوهاب، علي محمد،خطاب، عايده سيد(1993م) "إدارة الأفـراد والعلاقـات الإنسانية".(القاهرة:مكتبة عين شمس).

35. عبدالقادر، هالة أحمد. (1987م) "المناخ المؤسسي وتأثيرة على الرضـا الـوظيفي في قطاع المراقبة الجوية: دراسـة ميدانيـة لقطـاع المراقبـة الجويـة في الأردن". رسـالة ماجستير غير منشورة (عمان: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية.

36. العـديلي، نـاصر محمـد (1981) " الرضـا الـوظيفي: دراسـة ميدانيـة لاتجاهـات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في الرياض في المملكـة العربيـة الـسعودية " رسالة ماجستير جامعة كاليفورنيا ، الرياض: معهد الإدارة العامة.

37. العديلي ناصر محمد (1986م)"دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ". (الرياض:معهد الإدارة العامة).

38. العديلي، ناصر محمد(1993م) "إدارة السلوك التنظيمي " (الرياض: مرامر للطباعة الإلكترونية).

39. العديلي، ناصر محمد (1416هـ)"السلوك الإنساني والتنظيمي منظور مقارن كلي". (الرياض. معهد الإدارة العامة).

40. العراف، قاسم، النقيب، خلدون، أبو علام، رجاء، الرفاعي، سعاد (1994م) "مقياس الرضا الوظيفي للعاملين في التعليم". (الكويت:الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية).

41. العريقي،عائدة مكرد (1999م) "الرضا لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بادراكهم للسلوك القيادي لمديريهم في الجمهورية اليمنية –مدينة تعز" (رسالة ماجستير غير منشورة – جامعة صنعاء).

42. علاقي، مدني عبدالقادر (1993م) "إدارة الموارد البشرية:المنهج الحديث في إدارة الأفراد". (جدة:مكتبة دار زهران للنشر).

43. العمري،خالد (1992م) "السلوك القيادي لمديري المدرسة وعلاقتها بثقة المعلمين بالمدير وبفاعلية المديرين من وجهة نظر المعلمين". مجلة أبحاث اليرموك العدد(3)، جامعة اليرموك).

44. العيسى، غزيل سعد عبدالله (1996م) "المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي" دراسة تطبيقية على عينة من الإداريات العاملات في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض في السعودية رسالة ماجستير غير منشورة.(الرياض: جامعة الملك سعود.

45. عيسى،عبدالرحمن (1992م)"الكفاءة الإدارية".(بيروت:دار النهضة العربية للطباعة).

46. غراب، كامل السيد (1987) "القيادة ورؤية مدير الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الاستراتيجية".(الرياض:مركز البحوث كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود).

47. الغريب ، رمزية ، (1985) . التقويم والقياس النفسي والتربوي ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة .

48. القايدي (1987م) حامد عبدالعزيز."الخط القيادي لمدير المدرسة من روح المعنوية لدى المعلمين" رسالة ماجستير غير منشورة ،(جدة:جامعة الملك عبدالعزيز، كلية التربية).

49. القبلان، يوسف محمد (1402هـ) "أساسيات التفاعل الجماعي في العمل. (الرياض: معهد الإدارة العامة) .

50. القحطاني، سالم بن سعيد (2001م)"القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي".(الرياض:مرامر للطباعة والتغليف.

51. القريوتي، محمد قاسم، زويلف، مهدي محسن (1989م) "مبادئ الادراء النظريات والوظائف".(الأردن: عمَّان، دار المستقبل للنشر والتوزيع.

52. كلالده، ظاهر محمود (1997م) " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية". (عمَّان: دار زهران للنشر والتوزيع).

53. كنعان، نواف (1999م) "القيادة الإدارية" (عمَّان: مكتبة دار الثقافة).

54. ماهر،أحمد (2003م)"السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات" (الإسكندرية: شركة الجلال للطباعة).

55. المزروع، بدر بن سليمان بن عبدالله (1990م) "الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص بمدينة الرياض" رسالة ماجستير غير منشورة(الرياض: أكاديمية نائف العربية للعلوم الأمنية)..

56. مصطفى كامل ، سونيا البكري (1990م) " دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة "مجلة الإدارة العامة ، مجلد (23)، العدد الأول . (الرياض: معهد الإدارة العامة).

57. معروف، هوشيار(1992م) " القيادة والتنظيم" (العراق: بغداد- أعظمية، دار الشؤون الثقافية العامة "أفاق عربية) .

58. المغربي،كامل محمد (2004م) "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم".(عمان:دار الفكر للنشر والتوزيع).

59. موسى، سيد عبدالحميد (1984م) "العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج" (القاهرة: مكتبة وهبة الطبعة الثانية).

60. النمر ، سعود بن محمد(1413هـ) "السلوك الاداري" (الرياض، مطابع جامعة الملك سعود)

61. النمر، سعود محمد (1993م) "الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص" مجلة كلية العلوم الإدارية،الرياض:جامعة الملك سعود،المجلد الخامس،العدد الأول).

62. النمر، سعود وآخرون(2001م) الإدارة العامـة الأسـس والوظـائف"(الريـاض: مطابع الفرزدق)

63. هاشم، زكي محمـود (1975) "الاتجاهـات الحديثـة في إدارة الأفـراد والعلاقـات الإنسانية".(القاهرة:دار الكتاب الجامعي).

64. الهدهود، دلال عبدالواحد، الجبر، زينب علي (1985م) "الـسلوك القيـادي لـدى نظار المدارس الابتدائية العامة كما يتصورة المعلمون والنظار في دولـة الكويـت". رسـالة الخلـيج العـربي، مكتـب التربيـة العـربي لـدول الخلـيج، العـدد الثـامن والعشرون، الرياض).

65. الهواري، سيد،(1996) "القائد التحويلي " (القاهرة: مكتبة عين شمس).

66. الهواري ، سيد (1982م) " المدير الفعال "(القاهرة: مكتبة عين شمس).

المراجع الأجنبية:

1. Aba-Alkhail, Noorah.(1988)"An Analytical study of job satisfaction and Motivation among Middle Managers in Saudi Basic Indus tries coration" .Unpulished ph.D. Dissertation, University of Liverpool,.
2. Ebel, Robert L. (1972): Essentials of Educational Measurement. (2nd Eds.) Engle wood Cliffs, New Jersy, Prentice - Hall.
3. Carsten Jeanne, Paul E. spe ctor. (1987).Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: ameta analytic tast of the muchinsky model". Journal of applied psychology,3,
4. David c. Mcclelland (1961)" the achieving society''. Prince tan , N.: van Nostrand company .
5. Fayol, Henri(1969)"General and Industrial Management".(New York: Pitman paperbacks,.
6. Frederick herzberg, Bernard mausner, and Barbara snyderman (1959)" the motivation to work'' second edition new York: john willey and sans , inc ..
7. French, Wendell L.(1986) "Human resources management" Boston: Houghton miffkin company.
8. Haimann, Theo (1962)"professiond management, theory & practice" Hougton nliffin co., Boston,.
9. Heller, Robert & Hindle, Tim(1998)" Essential manager's manval". Printed and bound in china by L.Rex. printing co., LTD.
10. Hemphill,J.K. and A.E. coons (1957). Development of leader behavior description question naive,"in stogclill, R.M.,and A.E.coons, "Leadership behavior: Its Description and measurement, Columbus, hio:bureau of business research.
11. Heresy, Paul. (1984) "The situational leader". (New York, Warner Book Inc., center for leadership studies,.
12. Hingar, asha."Leadership styles and job satisfaction". (Rupa printers & Associates jaopur-India).
13. Hollander, E.P. and J.w. Julian (1969). "contemporary trends in the analysis of leadership processes." Psychological bulletin vol.(71).

14. Hulin, charles L.and smith, patricia cain(1964).”Sex differengs in job satisfaction”. Journd of applied psychology,2.

15. James B.Dworkin, charles hobson, Ekkehart frieling, and davis m.akes(1983) “how german workers view their job.(Columbia journd of worked business, Summer, Xv111,2).

16. Koontz, O.donnell.(1964) “principles of Management”. New York: MC Graw-Hill Book Co.

17. Lee, Raymond and Wilbur, Elizabeth R(1985) . “Age, Education, Job Tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction: A multivariate analysis “. Human relations 38,8,.

18. Lundy, F. and Turbot, D(1980) “Psychology of work behavior” home wood: the Dorsey press ,.

19. Lyman W . porter , Edward E . Lawler (1968).” managerial attitudes and performance’’: Homewood: Richard D. Irwin . Inc ,.

20. M.A Alshakhiss(1984) “ An Empirical Investigator of Educational Leadership styles, A ttitucles and Needs in Saudi Arabia. “(Unpublished Ph.D Dissertation, University of Tennessee, Knoxville.

21. Mottag, Clifford(1986)”Gender Diffences in work satis faction, work related rewards and values, and the determinants of work stis faction” Human Relations, 39,4,.

22. Nord, Walter((1972)” concepts and controversy in organizational Behavior” (Good year publishing co.-New York.

23. Nunnaly, J.C. (1978): Psychometric Theory New york , McGraw-Hill Co.

24. Ordway, tead(1963)" The art of leadership. “MC-Graw-Hill inc. New York.

25. Pfeiffer, John & Robert, presthus (1967) “public Administration”.(New York:the Ronald press co.

26. Pree, max de (1987) “Leadership is an art “.(Michigan state university press east Lansing, Michigan.

27. Rensiss, Likert (1961) “New Patterns of Management”. New York, MC Graw-Hill.

28. Robert J.Allio (1999) "Leadership Myths and Realities". New Delhi,

29. Tata MC Graw-Hill.

30. Robbins, Stephen P(1988) ”Essen tial of organizational behavior” 2nd Ed. Englewood cliffs, N.J: prentice hall Inc.
31. Sauser, wiliami, jr and york, c.Michael (1978) “sex differences in job satisfaction: A Re-examination”, Personel psychology,31.
32. Seckler, Hudson (1955) “Organization and Management theory and practia” Washington: American University.
33. Stanley, Julian C., and Knneth D. Hopkins (1972): Educational and Psychological Measurement and Evaluation, (4th. ed.) Prentice Hall International, Inc., London
34. Stogdill, R.M.(1957) “Leader ship, Membership, and organizations”. Psychological Bulletin vol (47), cited in marvin E.shaw. “Group Dynamics: the psychology of small group behavior”. 3rd Ed. (New York: mc ceraw-hills books com pany).
35. Urwick,l. “the Elements of administration”. (London: pitmans and sons,1965).
36. Victor vroom. “work and motivation” (New York: John willey and sans 1964).

الملاحق

ملحق (1) قائمة السادة الخبراء الذين حكموا مقياس أساليب القيادة

مسلسل	اسم الخبير	التخصص	مقر العمل
1	أ.د عبد الرحمن أحمد هيجان	إدارة	معهد الإدارة العامة – الرياض
2	د. محمد طالب بن عبدات	إدارة	معهد الإدارة العامة – الرياض
3	د. عارف علي سعيد تكنه	إدارة وحقوق	كلية الإدارة والحقوق – جامعة الخرطوم
4	أ. محمد إسماعيل	إحصاء ومناهج بحث	معهد الإدارة العامة – الرياض
5	د. نبيل سفيان	علم نفس	جامعة تعز

ملحق (2) قائمة السادة الخبراء الذين حكموا مقياس الرضا الوظيفي

مسلسل	اسم الخبير	التخصص	مقر العمل
1	أ.د. عبد الرحمن أحمد هيجان	إدارة	معهد الإدارة العامة – الرياض
2	د. محمد طالب بن عبدات	إدارة	معهد الإدارة العامة – الرياض
3	د. عارف علي سعيد تكنه	إدارة وحقوق	كلية الإدارة والحقوق – جامعة الخرطوم
4	أ. محمد إسماعيل	إحصاء ومناهج بحث	معهد الإدارةالعامة – الرياض
5	أ.د. قبيل كودي	علم نفس	جامعة تعز
6	د. حيدر إبراهيم		جامعة تعز
7	د. أحمد الأميري		جامعة تعز
8	د. أنيسة دوكم		جامعة تعز
9	د. نجاح عبد الرحيم		جامعة تعز
10	أ. ليلى يوسف		جامعة تعز

ملحق (3) مقياس أساليب القيادة في صورته الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الجمهورية اليمنية

الجامعة الوطنية – كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

عزيزي المستجيب/ المستجيبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بدراسة ميداينة تهدف إلى معرفة (أساليب القيادة وعلاقتها برضا العاملين في القطاع الصناعي في عدد من المصانع في الجمهورية اليمنية والمملكة العربية السعودية).

يأمل الباحث التعاون في إنجاز هذا الهدف وذلك من خلال على فقرات الاستبانة علماً بأن الهدف الأول لهذه الاستبانة هدف أكاديمي، والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث المعلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،

الباحث

القسم الأول

البيانات الديمغرافية

أمل الإجابة على الأسئلة التالية أو وضع علامة ( ) في المكان المناسب.

1- العمر	☐										
2- الحالة الاجتماعية											
	أعزب	☐	متزوج	☐	مطلق	☐	أرمل	☐			
3- الجنس											
	ذكر	☐	أنثى	☐							
4- طبيعة العمل											
مهندس	☐	فني	☐	إداري	☐	مشرف	☐	عامل	☐	أخرى	☐
5- سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	☐										
6- سنوات الخبرة الإجمالية في مجال العمل الحالي	☐										
7- الجنسية											
☐	☐	☐	☐	☐	☐						
8- المستوى التعليمي											
أقل من ثانوي	☐	ثانوي	☐	دبلوم	☐	جامعي	☐	ماجستير	☐	دكتوراه	☐
9- الدخل الشهري بالريال	☐										

الرقم	الفقرة	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
1	يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل					
2	يراعي المدير قدرات المرؤوسين حين يوزع المسؤوليات بينهم					
3	يشرك المدير المرؤوسين في تخطيط العمل					
4	يعتقد المدير أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم					
5	يأخذ المدير بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون					
6	يتيح المدير الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي					
7	يعمل لمدير على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين					
8	علاقة المدير بالمرؤوسين على التفاهم					
9	يساعد المدير المرؤوسين على حل مشكلاتهم الخاصة					
10	يفوض المدير جزءاً من سلطاته للمرؤوسين					
11	ينفذ المدير اللوائح التنظيمية بمرونة					
12	يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين					
13	يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين					
14	يشغل المدير معظم وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل					
15	يهتم المدير بالكم في العمل دون الاهتمام بالكيف					
16	يركز المدير جميع السلطات في يده					
17	يركز المدير باتخاذ قرارات					
18	يهتم المدير بتحقيق أهداف العمل بأي ثمن كان					
19	يتعصب المدير لآرائه ويعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت					
20	يحض المدير على أن يسير العمل وفق التعليمات					
21	لا يعترف المدير بالمعايير العلمية في ترشيح المرؤوسين لمستوى أعلى					
22	غير متسامح عن أخطاء الآخرين					
23	يكثر المدير من السماح للعاملين بالخروج أثناء العمل					
24	يتفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل					
25	يوجه المدير المرؤوسين في ملاحظات عامة دون متابعتها					
26	يميل المدير إلى التهرب من مسؤولياته					
27	يعتمد المدير على المرؤوسين لتقويمهم لأدائهم					
28	لا يضع المدير سياسة معينة لسير العمل					
29	يمنح المدير سلطاته الإدارية لجميع العاملين					
30	يتميز المدير بالسلبية في حل مشكلات العمل					
31	يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسين في إنجاز أعمالهم					
32	لا يهتم بأي نقد يوجه إليه					

ملحق (4) مقياس أساليب القيادة في صورته الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الجمهورية اليمنية

الجامعة الوطنية – كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

عزيزي المستجيب/ المستجيبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بدراسة ميداينة تهدف إلى معرفة (أساليب القيادة وعلاقتها برضا العاملين في القطاع الصناعي في عدد من المصانع في الجمهورية اليمنية والمملكة العربية السعودية).

يأمل الباحث التعاون في إنجاز هذا الهدف وذلك من خلال على فقرات الاستبانة علماً بأن الهدف الأول لهذه الاستبانة هدف أكاديمي، والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث المعلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،

الباحث

القسم الأول

البيانات الديمغرافية

أمل الإجابة على الأسئلة التالية أو وضع علامة ( ) في المكان المناسب.

1– العمر ☐											
2– الحالة الاجتماعية											
	أعزب	☐	متزوج	☐	مطلق	☐	أرمل	☐			
3– الجنس											
	ذكر	☐	أنثى	☐							
4– طبيعة العمل											
مهندس	☐	فني	☐	إداري	☐	مشرف	☐	عامل	☐	أخرى	☐
5– سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية ☐											
6– سنوات الخبرة الإجمالية في مجال العمل الحالي ☐											
7– الجنسية											
☐	☐	☐	☐	☐	☐						
8– المستوى التعليمي											
أقل من ثانوي	☐	ثانوي	☐	دبلوم	☐	جامعي	☐	ماجستير	☐	دكتوراه	☐
9– الدخل الشهري بالريال ☐											

م	عبارة	تامة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	بالمرة	
1	فترة الدوام كافية لإنجاز مهام عملي						الراحة في العمل
2	توزيع مهام العمل على الأوقات مناسب						
3	توزيع مهام العمل بيني وبين زملائي عادل						
4	يسهل علي الذهاب إلى مكان عملي والعودة منه						
5	اتضايق من كثرة الأعمال الإضافية في محيط العمل						
6	أشعر بالمتعة في عملي						التحديات في العمل
7	أجد الفرصة لتنمية قدراتي						
8	ألمس نتائج عملي بوضوح						
9	تتاح لي فرصة القيام بالأعمال التي أتقنها						
10	لدي حرية كبيرة في أداء عملي بالطريقة التي أريدها						
11	طبيعة عملي تتطلب مني أن أحل مشكلات صعبة						
12	طموحاتي تتحقق في العمل						
13	مرتبي مناسب للجهد الذي أقوم به						الثواب المادي
14	المكافآت الإضافية التي أحصل علهيا مجزية						
15	العمل الذي أقوم به يتناسب وهدفي في الحياة						
16	أشعر بالأمان في عملي						
17	علاقاتي بزملائي يسودها الود						العلاقات بالزملاء
18	تتاح لي فرص كثيرة لتكوين صداقات						
19	الأشخاص الذين أعمل معهم يهتمون بي شخصياً						
20	يتوفر لي في مكان عملي جميع متطلبات العمل						كفاية المصادر
21	أتلقى المعونة والأدوات الكافية لإنجاز عملي						
22	لدي من التفويض ما يكفي لإنجاز عملي						
23	مسؤولياتي في العمل محددة تماماً						
24	رئيسي كفء في عمله						
25	رئيسي في العمل شخص ديمقراطي						
26	رئيسي في العمل متعاون						
27	يتعاون معي زملائي في العمل						
28	رئيسي قادر على توزيع العمل بعدالة						
29	تتم الترقيات بشكل عادل						الترقية في العمل
30	فرص الترقية في مجال عملي جيدة						
31	الفرصة للترقية متاحة للجميع في مجال عملي						
32	الطريقة التي تقدر بها أعمالي عادلة						
33	يحصل على الترقية في مجال عملي من يستحقها						
34	تتم الترقية في مجال عملي وفقاً لمعايير محددة						

ملحق (5) مقياس أساليب القيادة بصورته النهائية

البيانات الديغرافية

أمل الإجابة على الأسئلة التالية أو وضع علامة ( ) في المكان المناسب.

1- العمر										
2- الحالة الاجتماعية										
	أعزب		☐	متزوج	☐	مطلق	☐	أرمل	☐	
3- الجنس										
	ذكر		☐	أنثى		☐				
4- طبيعة العمل										
مهندس	☐	فني	☐	إداري	☐	مشرف	☐	عامل	☐	أخرى ☐
5- سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية										
6- سنوات الخبرة الإجمالية في مجال العمل الحالي										
7- الجنسية ( )										
8- المستوى التعليمي ( )										
9- الدخل الشهري بالريال										

الرقم	الفقرة	أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
1	يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل					
2	يراعي المدير قدرات المرؤوسين حين يوزع المسؤوليات بينهم					
3	يشرك المدير المرؤوسين في تخطيط العمل					
4	يعتقد المدير أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم					
5	يأخذ المدير بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون					
6	يتيح المدير الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي					
7	يعمل لمدير على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين					
8	علاقة المدير بالمرؤوسين على التفاهم					
9	يساعد المدير المرؤوسين على حل مشكلاتهم الخاصة					
10	يفوض المدير جزءاً من سلطاته للمرؤوسين					
11	ينفذ المدير اللوائح التنظيمية بمرونة					
12	يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين					
13	يتابع المدير عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين					
14	يشغل المدير معظم وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل					
15	يهتم المدير بالكم في العمل دون الاهتمام بالكيف					
16	يركز المدير جميع السلطات في يده					
17	يركز المدير باتخاذ قرارات					
18	يهتم المدير بتحقيق أهداف العمل بأي ثمن كان					
19	يتعصب المدير لآرائه ويعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت					
20	يحض المدير على أن يسير العمل وفق التعليمات					
21	لا يعترف المدير بالمعايير العلمية في ترشيح المرؤوسين لمستوى أعلى					
22	غير متسامح عن أخطاء الآخرين					
23	يكثر المدير من السماح للعاملين بالخروج أثناء العمل					
24	يتفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل					
25	يوجه المدير المرؤوسين في ملاحظات عامة دون متابعتها					
26	يميل المدير إلى التهرب من مسؤولياته					
27	يعتمد المدير على المرؤوسين لتقويمهم لأدائهم					
28	لا يضع المدير سياسة معينة لسير العمل					
29	يمنح المدير سلطاته الإدارية لجميع العاملين					
30	يتميز المدير بالسلبية في حل مشكلات العمل					
31	يوافق المدير على الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسين في إنجاز أعمالهم					
32	لا يهتم بأي نقد يوجه إليه					

ملحق (6) مقياس الرضا الوظيفي بصورته النهائية

ب- استبانة الرضا الوظيفية

تهدف هذه الاستبانة إلى تقصي مدى رضاك الوظيفي عن عملك الحالي. فضلاً حدد إجابتك على كل عبارة بناءاً على مستويات الإجابات الخمسة التالية: (راضي جداً، راضي، راضي إلى حد ما، غير راضي، غير راضي بتاتاً)

م	الفقرة	غير راضي بتاتاً	غير راضي	راضي إلى حد ما	راضي	راضي جداً
1	فترة الدوام كافية لإنجاز مهام عملي					
2	توزيع مهام العمل على الأوقات مناسب					
3	توزيع مهام العمل بيني وبين زملائي عادل					
4	يسهل علي الذهاب إلى مكان عملي والعودة منه					
5	اتضايق من كثرة الأعمال الإضافية في محيط العمل					
6	أشعر بالمتعة في عملي					
7	أجد الفرصة لتنمية قدراتي					
8	ألمس نتائج عملي بوضوح					
9	تتاح لي فرصة القيام بالأعمال التي أتقنها					
10	لدي حرية كبيرة في أداء عملي بالطريقة التي أريدها					
11	طبيعة عملي تتطلب مني أن أحل مشكلات صعبة					
12	طموحاتي تتحقق في العمل					
13	مرتبي مناسب للجهد الذي أقوم به					
14	المكافآت الإضافية التي أحصل علها مجزية					
15	العمل الذي أقوم به يتناسب وهدفي في الحياة					
16	أشعر بالأمان في عملي					
17	علاقاتي بزملائي يسودها الود					
18	تتاح لي فرص كثيرة لتكوين صداقات					
19	الأشخاص الذين أعمل معهم يهتمون بي شخصياً					
20	يتوفر لي في مكان عملي جميع متطلبات العمل					
21	أتلقى المعونة والأدوات الكافية لإنجاز عملي					
22	لدي من التفويض ما يكفي لإنجاز عملي					
23	مسؤولياتي في العمل محددة تماماً					
24	رئيسي كفء في عمله					
25	رئيسي في العمل شخص ديمقراطي					
26	رئيسي في العمل متعاون					
27	يتعاون معي زملائي في العمل					
28	رئيسي قادر على توزيع العمل بعدالة					
29	تتم الترقيات بشكل عادل					
30	فرص الترقية في مجال عملي جيدة					
31	الفرصة للترقية متاحة للجميع في مجال عملي					
32	الطريقة التي تقدر بها أعمالي عادلة					
33	يحصل على الترقية في مجال عملي من يستحقها					
34	تتم الترقية في مجال عملي وفقاً لمعايير محددة					

ملحق (7) مقياس أساليب القيادة بصورته النهائية باللغة الإنجليزية

Republic of Yemen

National University – Administrative Sciences College

Business Administration Department

Dear Responsive,

The researcher is conducting a field study to recognize (Leadership styles and its relationship with industrial sector's employees' satisfaction in a number of factories in Republic of Yemen and Kingdom of Saudi Arabia).

The researcher hope to cooperate with you to achieve the said goal within your answers of the questionnaire. Knowing that the initial advantage of such questionnaire is academic objective and the information obtained shall not be used except in scientific research purposes.

Thanking you for your kind cooperation.

The researcher

First Section

Demographic Data

Hopefully you answer the following questions or put (✓) mark in the appropriate place.

<table>
<tr><td colspan="10">1. Age</td></tr>
<tr><td colspan="10">2. Marital Status</td></tr>
<tr><td></td><td>Single</td><td></td><td>Married</td><td></td><td>Divorce
d</td><td></td><td>Wido
w</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">3. Gender</td></tr>
<tr><td></td><td>Male</td><td></td><td>Female</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">4. Work Nature</td></tr>
<tr><td>Technician</td><td></td><td>Administrator</td><td></td><td>Labour</td><td></td><td>Others</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">5. Number of year in current job</td></tr>
<tr><td colspan="10">6. Total of experience years in current job</td></tr>
<tr><td colspan="10">7. Nationality</td></tr>
<tr><td colspan="10">8. Educational Level</td></tr>
<tr><td colspan="10">9. Monthly income in Riyals</td></tr>
</table>

Second Section

A. Leadership Styles Questionnaire

Dear Responsive,

The following is a number of sentences expressing the styles you think your manager or supervisor or Boss is following in dealing with labour in the enterprise you work in. According to five answers below you are kindly requested to answer such sentences:

No.	Paragraph	Completely agree	Agree	Not sure	Disagree	Absolutely Disagree
1	Intends to dominate cooperation sense in work.					
2	Takes in consideration labour capabilities when assigning duties upon them.					
3	Allows labour to take part in work planning.					
4	Thinks participation is the base of taking correct decision.					
5	Takes useful consultation suggested by employees into consideration.					
6	Let employees to display their opinions.					
7	Assumes raising labour moral.					
8	Helps employees in finding solutions to their private problems.					
9	Waives some of his authorities to his employees.					
10	Carry out organizational procedures flexibly.					
11	Takes care of the work more than his employees.					
12	Follows absence cases severely without consideration of employees surroundings.					
13	Spends most of his time in discussing of work problems details.					
14	Takes care of quantitative rather than quality.					
15	Concentrates all powers on his own hand.					
16	Takes decisions individually.					
17	Cares of carrying out work targets by any means.					
18	Takes side with his opinions and consider exchange of ideas is loss of time.					
19	Adheres to maintain work according to rules.					
20	Unforgivable towards others mistakes.					
21	Give many permits to labour to exit during work.					

No.	Paragraph	Completely agree	Agree	Not sure	Disagree	Absolutely Disagree
22	Every employee makes his own opinion alone towards work positions.					
23	Directs employees with general remarks without following it.					
24	Tends to get away from his responsibilities.					
25	Depend on employees in evaluating their performance.					
26	Doesn't set a specific policy of work operation.					
27	Waives his administrative jurisdictions to all employees.					
28	Distinguished with negativity in work problem solutions.					
29	Approves styles preferred by employees to achieve their works.					
30	Neglecting any criticism towards him.					

ملحق (8) مقياس الرضا الوظيفي بصورته النهائية باللغة الإنجليزية

Republic of Yemen
National University – Administrative Sciences College
Business Administration Department

Dear Responsive,

The researcher is conducting a field study to recognize (Leadership styles and its relationship with industrial sector's employees' satisfaction in a number of factories in Republic of Yemen and Kingdom of Saudi Arabia).

The researcher hope to cooperate with you to achieve the said goal within your answers of the questionnaire. Knowing that the initial advantage of such questionnaire is academic objective and the information obtained shall not be used except in scientific research purposes.

Thanking you for your kind cooperation.

The researcher

First Section

Demographic Data

Hopefully you answer the following questions or put (✓) mark in the appropriate place.

<table>
<tr><td colspan="10">1. Age</td></tr>
<tr><td colspan="10">2. Marital Status</td></tr>
<tr><td></td><td>Single</td><td></td><td>Married</td><td></td><td>Divorced</td><td></td><td>Widow</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">3. Gender</td></tr>
<tr><td></td><td>Male</td><td></td><td>Female</td><td></td><td></td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="10">4. Work Nature</td></tr>
<tr><td>Technician</td><td></td><td>Administrator</td><td></td><td>Labour</td><td></td><td>Others</td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="10">5. Number of year in current job</td></tr>
<tr><td colspan="10">6. Total of experience years in current job</td></tr>
<tr><td colspan="10">7. Nationality</td></tr>
<tr><td colspan="10">8. Educational Level</td></tr>
<tr><td colspan="10">9. Monthly income in Riyals</td></tr>
</table>

Second Section

A. Leadership Styles Questionnaire

Dear Responsive,

The following is a number of sentences expressing the styles you think your manager or supervisor or Boss is following in dealing with labour in the enterprise you work in. According to five answers below you are kindly requested to answer such sentences:

B. Job Satisfaction questionnaire

This questionnaire tends to investigate the extent of your satisfaction towards your current job. You are kindly requested to specify your answer according to the level of the following five answers:

No.	Paragraph	Unsatisfied Completely	Unsatisfied	Satisfied to some extend	Satisfied	Fully Satisfied
1	Work hours are adequate to finish up my work.					
2	Distribution of work duties upon work hours is convenient.					
3	Distribution of work tasks between me and my colleagues is fair.					
4	Access to my work and return is easy.					
5	Overload of work within work limits does not bother me.					
6	I am pleased with my work.					
7	I find a chance to develop my capabilities and skills.					
8	I can see my work results clearly.					
9	I get the chance to perform tasks that I prefer much.					
10	I have a large margin of freedom to practise my work the way I like.					
11	Nature of my work require me to solve difficult problems.					
12	My ambitions achieved in work.					
13	My payment is equivalent to the effort I exert.					
14	Additional reward I obtain is convenient.					
15	The work I perform fits with my life goal.					
16	I feel secured in my work.					
17	My relations with my colleagues dominated with affection.					
18	I get many chances to make friendships.					
19	Those whom I work with pay a personal attention of me.					
20	At work site all my work requirements are available.					
21	I receive support and enough tools to carry out my work.					
22	I have enough authorization to achieve my work.					
23	My work responsibilities are fully specified.					
24	My boss provide me with support and help in my work.					
25	My colleagues cooperate with me in work.					
26	Chances of promotion in my work area is good.					
27	Chance of promotion is available for the all in my work field.					
28	The way my works evaluated is fair.					
29	Promotion is available for the one who deserves it.					
30	Promotion within my work field take place according to specific measures.					